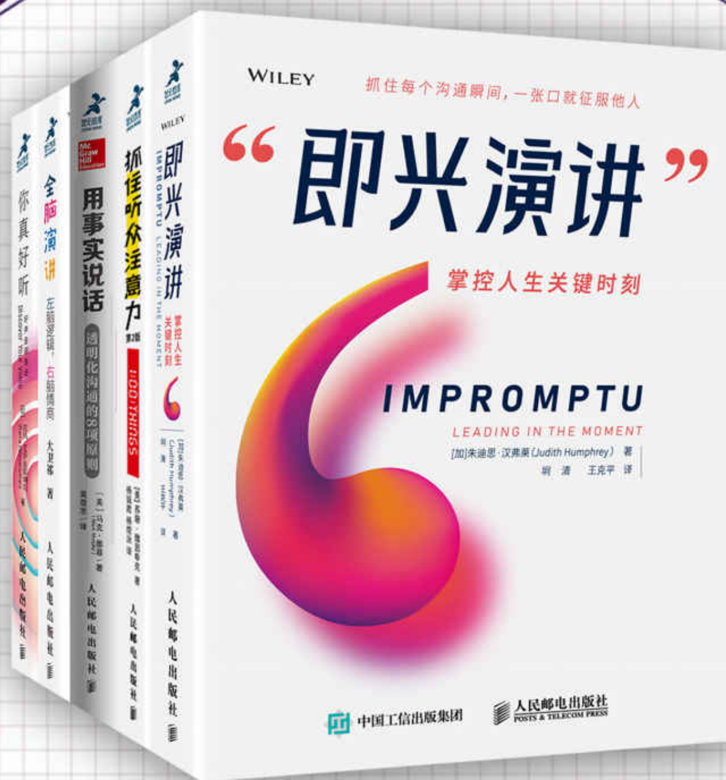
“好好说话”

演讲·沟通·声音训练的秘密

套装全5册





人民邮电出版社有限公司
POSTS & TELECOM PRESS Co.,LTD

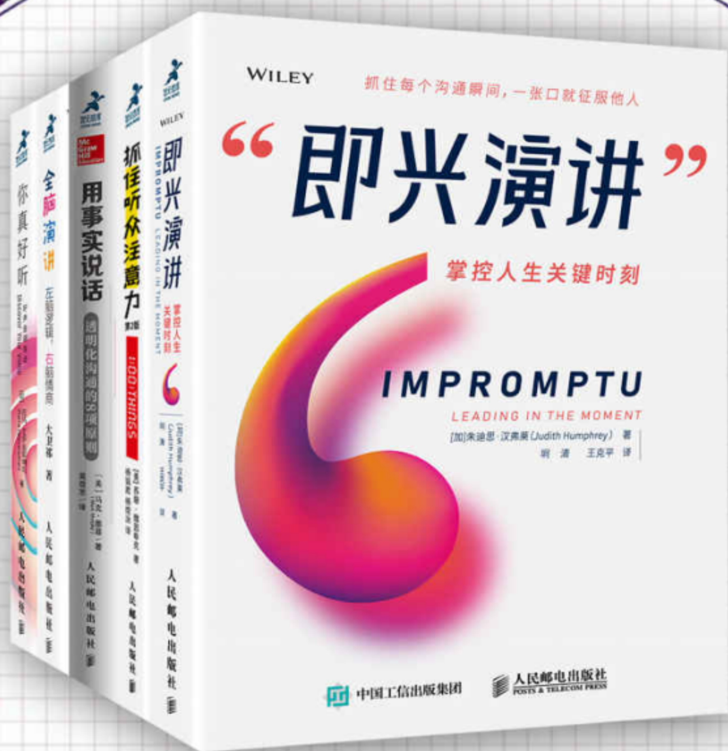
VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

“好好说话”

演讲·沟通·声音训练的秘密

套装全5册





人民邮电出版社有限公司
POSTS & TELECOM PRESS Co.,LTD

总目录

即兴演讲：掌控人生关键时刻
全脑演讲：左脑逻辑，右脑情商
你真好听：好声音训练法
抓住听众注意力：演讲者要知道的100件事：第2版
用事实说话：透明化沟通的8项原则

WILEY

抓住每个沟通瞬间，一张口就征服他人

“即兴演讲”

掌控人生关键时刻

IMPROMPTU

LEADING IN THE MOMENT

[加]朱迪思·汉弗莱（Judith Humphrey） 著
垌 清　王克平 译

中国工信出版集团　人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

IMPROMPTU

LEADING IN THE MOMENT

即兴演讲：掌控人生关键时刻

[加] 朱迪思·汉弗莱（Judith Humphrey）　著

坰清　王克平　译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

即兴演讲：掌控人生关键时刻/（加）朱迪思·汉弗莱（Judith Humphrey）著；埛清，王克平译.--北京：人民邮电出版社，2018.6

ISBN　978-7-115-48382-9

I.①即…　II.①朱…②埛…③王…　III.①领导人员—语言艺术　IV.①C933.22

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第082490号

◆著　［加］朱迪思·汉弗莱（Judith Humphrey）

译　埛清　王克平

责任编辑　朱玉芬

责任印制　周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn

网址　http://www.ptpress.com.cn

◆开本：700×1000　1/16

印张：15.5　　2018年6月第1版

字数：130千字　　2018年6月北京第1次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2018-2246号

定价：49.00元

读者服务热线：**(010)81055522**　印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东工商广登字**20170147**号

目录

封面
扉页
版权信息
内容提要
献词
推荐序一 即兴演讲不是张口就说
推荐序二 把握时代的机会
译者序
中文版序
开场白 本书的灵魂
引言
第一部分 即兴新时代
第1章 即兴演讲的兴起
第2章 即兴交流的力量
第二部分 即兴思维
第3章 拥有当领导者的意愿
第4章 成为一名听众
第5章 保持真实
第6章 保持专注
第7章 保持尊重
第三部分 领导者讲话脚本
第8章 做好准备
第9章 了解听众
第10章 领导者讲话脚本模板
第11章 突出要点
第12章 提出令人信服的案例
第13章 开始与结束
第四部分 各种场合的即兴演讲脚本
第14章 会议脚本
第15章 求职面试、社交活动、电梯对话脚本
第16章 阐述重点
第17章 敬酒词和致敬词脚本
第18章 即兴讲话脚本

第19章 问答脚本
第五部分 即兴舞台
第20章 即兴讲话排练
第21章 选择语言
第22章 使用即兴技巧
第23章 发现你的声音
第24章 掌握肢体语言
结语 别害怕，准备好
致谢
版权声明

内容提要

对于每一个奋斗在职场的人而言，无论是作为员工，还是作为团队领导者，做好不同场合的有效沟通都是必要的。在本书中，作者汉弗莱女士提供了多种场合的即兴演讲脚本，并告诉我们如何运用不同的技巧来应对各种即兴时刻。跟随本书的指引，刻意练习即兴演讲技巧，你就能自如掌控每一个沟通瞬间，获得他人尊重和认可，赢得更多机会，乃至改变自己的命运。本书适合每一个想改变自己的人阅读。

献词

致我的伴侣马克（Marc）

献给所有那些让我们的生活如此欢乐的即兴时刻

推荐序一 即兴演讲不是张口就说

我爸爸是个不爱跟人打交道的数学教授，连他们学校的校长都不认识。我想原因可能是他上中学时的一次公开演讲。因为学习成绩好，我爸爸被指定为学生代表在全校大会上发言。他虽然做了充分的准备，但因为太紧张，在说完“老师们、同学们，大家好”之后，大脑就一片空白了。我爸爸说他后来是被校长抱下台的。这个故事成了我童年时的噩梦，我总觉得爸爸的不善言辞一定会遗传给我。所以直到今天，我对于时间不长的即席讲话还是有点胆怯，而且一直没有临场发挥特别精彩的案例。

孔子倡导刚毅木讷，认为一个人如果太能说，难免添油加醋背离事物的本真。所以我们从小就不太在提升表达能力上下功夫。即便是现在学校里很鼓励学生做公众表达，可想提升自己、找到关于如何有效表达的理论研究也不容易。在文和质的比较中，我们普遍还是重质不重文。这本无可厚非，但世界的传播方式正在发生着巨大变化。每个人都可以成为视频、音频的主角，一小段精彩的表达所产生的传播力，很有可能不逊于过去的一篇论文或者精心制作的电视片。而且我们的日常生活、社群社交都被暴露在移动互联网的媒体之下，这等于把一种传播学的超能力赋予了每一个普通人。可惜只有一小部分人意识到了这一点，他们利用超强的表达能力成为意见领袖，传播自己的观点和生活方式。

后来在我参加辩论赛、讲课、主持节目、做读书会的过程中，我发现演讲能力似乎和遗传关系不大，而是纯粹来自刻意练习。现在我差不多每周要进行一场千人演讲，我在练习一种被称作“正念演讲”的方法：就是完全不做准备，上台后保持平静的呼吸，有觉知地说出每一句话；而且要言之有物，逻辑顺畅。目前我的状态时灵时不灵。有时候确实很美好，能感觉到观众和我的演讲一起律动；有时候就发现在台上丧失了创造力，需要不断回忆上一次是怎么讲的。衡量的指标很简单，正念方式下的演讲不累，不在正念状态下会口干舌燥。所以我特别希望能够找到像解数学题一样的西式方法。如果即兴演讲有可以遵循的套路和定

势，那不就简单多了吗？

我讲过一本书叫作《高效演讲》，书里内容基本上做到了这一点。坡道、发现、甜点三段论，能够帮我们快速地构建一个演讲。但是太简单，总用这一招，难免会无聊。而且即兴演讲和有准备的演讲还是有所不同的。我解决问题的办法就是找书，我相信总有一本书能够满足我当下的要求。是的，《即兴演讲》就是这样一本书。就算你不想成为意见领袖，你总想有正常的社交、获得大家的认可吧？而且，心理学的研究告诉我们，快乐来自良好的人际关系，即兴演讲能力可以让你在人际关系上轻松许多。

这本书告诉我们即兴演讲不是张口就来、口若悬河、滔滔不绝，而是有节奏、有计划地让听众接收到你的观点并产生行动动力的过程。每一个看似轻松的演讲者，其背后都有着方法论和刻意练习的支撑。樊登读书会一直倡导人是可以通过学习改变的。这本书，会是又一个给你带来改变的利器。

樊登

樊登读书会创始人

推荐序二 把握时代的机会

还记得垌清来电话请我写序那天，北京正细雨蒙蒙，但她的一通电话打破了那天的阴郁氛围。她带着书籍成稿的兴奋邀我作序，我虽然不由得被她的这种心情感染，但还是拼命推托。我非名人无助于书的推广；也非翻译者，甚至对英语一窍不通，无从肯定其作品；更何况是个口齿笨拙之人，大庭广众之下说话就会脸红出汗，如何能为一本即兴演讲工具书写序！我不答应，她是不干的。最终有一条说服了我，那就是我对她是了解的，我应该写这个序。

垌清供职于联合国驻华机构十多年，常年游走于中西文化之间。回想起来，要感谢当年联合国多边项目，让我们有幸认识，成为好战友、好伙伴、好朋友。多年来，我感佩她处理中西文化以及中西价值冲突的方式方法，赞赏她足智多谋，无论面对多么棘手的问题总是能想方设法找到利益双方的共同点，进而设定共同目标，实现共赢。她了解中国行事规则，熟谙西方文化价值。

我和垌清有个共同的爱好——读书。她认为，自己读了许多书得以成长，现在当思有所感恩回报。我想她是以一种虔诚的态度去翻译这部书的。尽管这部书并非学科理论经典，但却是人人可读、人人可受益的工具书、指导手册，因此她一定不敢有丝毫马虎，相反只会更充分发挥其遇事不苟的一贯精神。

通话之后，我在微信上即收到书稿，几乎是一口气就读完了。我感受最深的一点是，这部书就是为这个时代而作。科技正在引发社会巨变：信息爆炸，万物互联，人们获取信息的方式正变得碎片化，注意力持续时间正在不断减少，讲话如何言简意赅、切中要害显得尤为重要；科技更带来组织大变革，组织结构、组织内部沟通方式和组织领导方式都在发生深刻变化，在如今的工作场所，人们有更多的时间和空间施展即兴演讲才能，也因此，掌握即兴演讲技巧比任何时候都更加迫切，因为它意味着你是否能够抓住稍纵即逝的机会。这部书给予我们的就是抓住机会的能力。

读着书稿，我想到一个人——古罗马著名的演说家西赛罗。他认为教育的最终目的是培养有文化修养的雄辩家，而训练的方法是实地练习。前一句话有点夸大但仍不失道理，后一句话却一点不虚，其本人经历便是最好的注解。据说西赛罗口吃，靠的是口含小石子艰苦训练去纠正。借用西赛罗的例子，这部书提供了丰富的足以用于不同场合的“小石子”，愿读者朋友善用这些“小石子”。

最后，我想用孔子著名的一句话作结：学而时习之，不亦说(悦)乎？悦，不仅在于“学”“习”，更在于“习”有所得，进而展示你的即兴演讲才能，抓住机会。愿读者诸君常“悦”。

郑东亮

中国劳动和社会保障科学研究院党委书记、副院长

译者序

我出生的时候，父母被下放农村。父亲喜欢读书，而在那段时间几乎无书可读。这段漫长时光是父母此生最难抹去的记忆。父母为在那时出生的姐姐和我分别取了“垌洁”和“垌清”的名字，他们想纪念那个小村庄，更想用“冰清玉洁”明志，以表明自己的清白。

我4岁时，父母带着我们三个孩子回到了城市。农村劳作的时光虽已远去，但烙印犹在。父母总是意味深长地教导我们，要“敏于行而慎于言”，甚至要“讷于言”，要“大智若愚”，这些教诲深深印刻在我的生命里，以至于整个大学期间甚至包括后来的研究生阶段，我讲话时都惜字如金。

2002年我打算去读博士，结果还没参加考试就阴差阳错、一脚踏入了联合国驻华机构的大门，从此和不同肤色的同事在一起工作。那个时候，我最强烈的感受是中西文化、中西价值观念的冲突，此外，周围同事尤其是欧美专家讲话时的热情、从容、自信，以及他们似乎与生俱来的感染力，都让我自愧不如。内心深处源于父母的价值观开始遭受空前挑战。

一方面，联合国平等、开放、包容、多元的价值理念深深吸引着我、塑造着我；另一方面，年轻的我更被迫从“讷于言”走向了“敏于言”。也正是从那个时候开始，对中国以外更广泛世界的强烈好奇心，促使我开始利用一切时间读英文原著、原刊，视角从国内转向了国际。

转眼在联合国驻华机构的工作已经进入第17个年头，接到这本书英文原稿的时候我正准备休年假，打开书却即刻被它的内容吸引，作者生动、细腻、优美的语言以及简洁清晰的结构，使得无论从哪个角度看，这本书都堪称佳作。我花了几天时间通览全书，内心产生一种相见恨晚的深刻感触，如果早点遇到该有多好，它会帮我更自信地和合作伙伴对话、更自如地面对媒体、更有魅力地开展培训、更自在地在大小场合做公众讲话……帮我更好地把握生命中的每个重要时刻。

这本书非常实用，只要你愿意提高，它就是非常好的工具。

我还记得翻译到“领导者讲话脚本”时的兴奋，那几天海南天天大雾，窗外椰子树朦朦胧胧。我裹着毯子坐在窗边的书桌旁，翻完那一篇，我感觉就像找到了一座宝藏，迫不及待拿起电话打给友人（她经常需要做各种讲话）。我一字一句地念给她一个好的演讲应该具备什么样的要点，她说“再念一些，书里还说了什么”……之后我们就这本书聊了很久。

这本书的翻译工作陪伴了我和家人的整个假期，飞机上、酒店里、大海边，每个薄雾弥漫的黎明、每个万籁俱寂的夜晚。翻译一本书需要精心玩味和打磨，而一本好书值得拥有高品质的中译本。

感谢智元微库慧眼引入了这本书，让国内读者有机会接触并提高自己的综合实力；更感谢缪永合老师及其团队对我的信任和对我率直性格的包容，翻译过程中我们每一次的意见交换，都给了我重新审视、思考并提高的机会。生命中最美的遇见是成就彼此的成长，感谢与你们的遇见。

期待读者和我一样受益于这本书。

坰清

2018年4月

中文版序

得知《即兴演讲》中文版能够与广大中国读者见面，我内心感到由衷的喜悦。在此真诚地感谢人民邮电出版社将这本书翻译出版。

还记得，当时我想写这本书是受到了一个现象的启发，即：全世界越来越多的人需要即兴讲话。身处快速变化的时代，事事时时在变，我们在很多场合发表讲话之前，根本来不及准备脚本或PPT演示文稿。而且，我们每天都会与单位主管、同事、商业伙伴、家人和朋友即兴沟通交流。这要求我们快速、清晰地思考和表达；善用每一句话去激励、鼓舞他人，从而构建更好的人际关系、实现商业成功。

大厅看到一位同事，电梯里偶遇老板或和客户吃午餐，你打算说些什么？在商务会议上，你如何以观点清晰、论据有力且尊重亲和的方式发言？如何与家人沟通，你才能改变他们的生活？简言之，在广泛的即兴沟通领域，你如何更好地发挥影响力？

我们大多数人都从未专门学习过即兴沟通，在即兴发表观点时充满“随机性”，结果有时候我们对自己讲的话感到满意；而有时候，可能因为注意力不集中，我们会闹笑话或冒犯他人。在每句话都可能影响声誉和美名的时代，我们承受不起因讲错话而带来的不利影响。因此，我们需要一套系统的“规则”，像领导者一样精准地讲话，而本书为此提供帮助和指导。

你将看到在所有即兴情境中，如何吸引并正确影响他人。你将知道如何一开口便充满自信、逻辑清晰；而你也将学会，如何构建最佳语言和非语言沟通技巧，让你在生活和工作中表现得更好。

我们需要共同了解即兴新时代背景；然后共同探索如何倾听、如何保持真实、如何显示尊重以及如何突出重点；接着学习如何在“当下”快速组织思路并用最简单、清晰、协作的语言明晰地表达观点；最后，还可以掌握中国文化所看重的非语言技能，即如何把握语气语调、讲话节奏及肢体语言等。

总之，本书的目标是帮助读者使用沟通技巧来引领、激励、构建人

际关系和商业关系。我很高兴有机会向中国读者提供这些技巧。

这本书的创作和我作为汉弗莱集团创始人息息相关，汉弗莱集团是位于加拿大多伦多的一家国际性公司，致力于提高领导者演讲能力，其所培训的领导者几十年来已经遍布包括中国在内的世界各地。

感谢您的关注，祝您阅读愉快。

朱迪思·汉弗莱

加拿大多伦多

开场白 本书的灵魂

每本书，无论是自传、小说、商业书籍，还是非专业读物，无一例外来自作者内心深处。有些书探索得更深入一些，甚至比我之前出版的两本书《像领导者一样讲话》（*Speaking as a Leader*）和《走上舞台：女性如何在讲话中脱颖而出并最终成功》（*Taking the Stage*：*How Women Can Speak Up Stand Outand Succeed*）还要深刻，比如你此刻手中的这本书。这本书源于我的个人经历。

那是七年级的时候，我们老师认为12岁的孩子应该开始培养即兴演讲能力。有一天，我被老师点名，于是我有生以来第一次被要求即兴发言。我径直走到全班同学的前面，竟然没有一点害怕的感觉。老师给我出的题目是“男生”，我还清楚地记得当听到这个题目时，一开始心里的那一阵阵慌乱。当然，作为一名害羞的青春期小女生，我对男生有很多看法，但谁愿意公开谈论这样的私人话题啊！更何况，我在一个非常传统的家庭长大，父母甚至都不允许我们观看“猫王”埃尔维斯·普雷斯利的电视节目，更别提什么谈论异性了，谈论男生对我来说属于禁区。结果那天在全班同学面前，我莫名其妙地说出了第一句：“我来自一个没有男孩、却有五个女孩的家庭，我不知道为什么老师要让我谈论这个话题……”之后到底还讲了什么，我现在已经记不清了，只记得，当时在众目睽睽之下，我内心的那种不安和惶恐。

正是这段小插曲塑造了我后来的职业生涯和生活的轨迹。自从那次令人尴尬的经历后，我拿起了小提琴，只要有机会我就上舞台表演，潜心学习如何克服紧张情绪。后来在印第安纳大学（Indiana University）音乐学院（世界顶级音乐学院之一）学习时，我与室内乐团和管弦乐队合作演出。之后，我到纽约州罗切斯特大学（University of Rochester）读研究生，并转学了文学专业，然后在多伦多成为一名大学讲师，经常面对几百名学生讲课。再后来（作为演讲稿撰稿人几年后），我成立了汉弗莱集团（The Humphrey Group），帮助其他领导者克服心理恐惧、成为成功的沟通者。

站在舞台上演奏小提琴并非易事，而后来我在各种场合自信地进行权威性的演讲同样历经各种挑战。在上大学的时候，我强迫自己每堂课至少发言一次；成为大学讲师后，我常常备课到最后一分钟才走进教室；作为企业家，我可以控制自己内心的恐惧，冷静地给CEO（首席执行官）打电话，向其他公司介绍我们的业务，或者针对公司高层管理人员开展培训。

在即兴时刻控制好内心的恐惧，从不安中走出来，这背后是为履行好不同角色而付出的各种努力。我发现，在生活中所有需要即兴发挥的时刻，我们所需的准则是一致的。这本书及其核心观点“你需要做好准备以自然应对”来自我多年的经验。为在各种即兴时刻取得成功，无论是小提琴演奏、在大学讲课，还是作为企业家向潜在客户推销产品，或是向家人和朋友致意，甚至是求婚的时刻，我挥洒过很多的汗水，经历了多年不懈的努力，终于在任何即兴时刻，我都能更加放松和自信。

生活中的大多数言谈都属于“即兴交流”的范畴，包括帮助我们走向成功、实现彼此沟通、进行薪资谈判或者和同事、朋友构建关系等所有场合用到的所有语言。我知道这些交流对我来说有多么重要，我也确信本书将带给读者同样的感受。这本书将带给读者信心和技能，最终帮助读者成为一名卓越的即兴发言人，同时推动读者不断向着自己的职业目标及人生愿景前进。而“临时抱佛脚”或“跟着感觉走”会让我们错失这些关键时刻。

本书将从更宽广的视角阐明，训练和准备是实现成功的即兴领导乃至成功人生的秘密。

引言

INTRODUCTION

当场发言是必要的，不管是致辞、法庭申辩，还是参加私人聚会……那些受人尊重、能够即兴演讲的人，仿佛拥有神祇的智慧。

—阿尔基达玛[1]，公元前4世纪

2017年，在盛大的奥斯卡颁奖典礼上，电影制作人乔丹·霍洛维茨（Jordan Horowitz）为观众呈现了一次卓越的表演，堪称即兴发言的典范。他制作的《爱乐之城》（*La La Land*）荣获最佳影片奖，当时他刚刚接过奖杯，忽然舞台上出现了一阵骚乱，普华永道[2]的人告诉他，真正获奖的电影应该是《月光男孩》（*Moonlight*）。遇到这种情况，换了别人大概会不知所措、一时语噎或气急败坏，但霍洛维茨接过话筒，坦然宣布："我们发现了一个错误，《月光男孩》剧组，是你们获得了最佳影片奖。这可不是什么玩笑话！"然后，他举起手中的奥斯卡小金人说："现在我要非常骄傲地把这个奖杯交给来自《月光男孩》的朋友们！"[3]

霍洛维茨的发言简短，却精彩十足，受到了媒体广泛的好评。媒体纷纷赞扬他在宣布真正的获奖者以及在交接奖杯时表现出的慷慨和大气。后来他解释说："这不是关于我如何，重要的是应当确保《月光男孩》获得本该属于它的赞誉。"[4]

我希望，读者在读完本书后也会有能力应对即兴时刻，也能够像乔丹·霍洛维茨那样富有表现力。

"但是，"你可能会问，"即兴演讲难道不是人们不经思考就脱口而出的吗！""即兴"（impromptu）这个词的本意就是"即时、当下说的话"啊！婚礼敬酒在友好的一瞬间即可完成；求职面试需要临场发挥，直到坐在会场上脑子里才有了一些看法和见解。的确，这是每个人在这些时刻都有的自然反应。但据我们所知，如果跟着感觉走"即兴"发挥的话，结果往往不如人意。在这方面，没有人比英国石油公司（BP）的CEO唐熙华（Tony Hayward）认识得更深刻了。大家一定还记得墨西

哥湾的石油钻井平台爆炸事件，事后唐熙华曾和记者说“希望回到过去的时光”。他的话让整个世界哗然，那次爆炸夺去了11个人的生命，唐熙华的言论遭到媒体的猛烈抨击，大家认为他的话令人作呕。为此，他也付出了代价，不得不从令人瞩目的高级职位离任。[5]

仔细观察就会发现，一些高调的领导者会在即兴时刻跟着感觉走，结果让自己悔恨终生；一些管理人员在会议上被点名发言时语无伦次，就像舌头打了结一样；另一些管理者一开讲就滔滔不绝、没完没了，最后连自己都忘记想要说些什么；还有一些领导者在回答问题时没有主题、东拉西扯，到最后才拼命地解释说“我的意思是……”。在开电话会议时，不少人总是怀疑刚刚自己发言时，参加会议的其他人没有在听，后悔自己的评论应该更敏锐、更机智一些。在单位走廊遇到同事时，不少人在简单、机械地说完“你好”之后，才意识到还可以进行更有意义的沟通。在电梯遇到公司高管时，哪个经理不是只会低头看地板，不敢说话也不知道该说什么，事后又扼腕顿足地后悔自己白白错失良机？在会议上，哪个没发言的人不是感觉自己在思考中迷失？

这样的表现还有很多，不胜枚举。我们很多人都认为即兴演讲要“跟着感觉走”。这也解释了为什么我们的走廊寒暄或开水间打招呼如此枯燥无味、会议上的意见和建议如此平淡无奇，而当老板要求我们概述整体情况，我们忙着从本来要讲30分钟的PPT中提炼核心信息的时候会表现得如此笨拙。跟着感觉走让我们的电话沟通脱离主题，也使我们在回答问题时磕磕绊绊、错误百出。简而言之，对“即兴”的误解让我们的日常谈话缺乏领导力，使我们的交流无法鼓舞听众、振奋人心。

即兴演讲是一种少数人掌握的艺术。然而，对于领导者来说却是一项重要的技能，这里的领导者绝不仅指那些有着顶级头衔的高层管理人员，还包括那些希望自己待人接物周到、言谈有说服力的各个层级的领导者。善用即兴演讲使我们有能力在日常情境中施加影响、激励别人。

你能从本书中学到什么

本书的目的是让每一位读者在即兴演讲时拥有更好的表现，其中的秘诀并不像读者想象得那样复杂，简而言之，秘密在于准备！也就是说你必须做好“自然应对”的准备，这听起来似乎自相矛盾。不过，对任何希望影响他人的人来说，“引领当下”是目标，而“准备好自然应对”则是实现这一目标的手段。

每个人都是一个或多个领域的专家，如果遇到自己擅长的话题，我们都可以无休无止地谈论下去。但是要想谈得有意义、鼓舞人心、传达领导力，则需要不断练习。在某些情况下，你只有很短的时间整理自己的想法；而在另一些情况下，可以在即兴发言之前就开始准备工作。

以下为读者列举了一些需要做好一定的准备和事先充分思考的情况。

·决定要在会议上发言，并在几秒钟内收集想法。

·参加晚宴的时候，你收到自己获奖的通知（你事先知道），而且还听说你将被邀请发表获奖词（你事先不知道），你在餐巾纸背面简要记下了一些想法。

·参加社交活动，你事先知道可能会见到未来的雇主，于是明智地润色了一下自己的“电梯游说”稿。

·获悉自己只有5分钟时间展示30分钟才能讲完的报告，你很快重新草拟了讲话稿，决定只介绍要点。

·在短时间内进行员工指导，你事先整理了一下想法，这样你就可以给员工传达一些关键的信息。

·准备即将开始的问答环节，你事先考虑可能的问题并准备答案。

·和大老板一起上电梯，你知道该说什么，因为你一直在想着自己多么喜欢他最近的一次发言。

·根据自己事先写好的笔记，向离职员工表示谢意。

·在求职面试中，力证自己有能力胜任申请的职位，因为你已经准备好说辞。

你在上述情境中都不能照着稿子念，而需要在当时选择、组织语言，但你必须事先做一些准备工作。实际上，准备即兴演讲和准备正式讲话一样，都需要练习。

掌控即兴情境，需要端正心态、了解素材、明确核心信息、搭建合理的结构、使用清晰的语言及采纳吸引观众的方式、方法，而所有这些都需要事先准备。实际上“即兴”（impromptu）这个词起源于拉丁文（in promptu），原始含义是“准备就绪”（in readiness）。[6]本书将为读者展示如何为所有的即兴情况做好准备。

与过去相比，掌握即兴演讲这门艺术在快节奏的现代社会更为重要。几十年前，你可能花几个星期甚至几个月为一个战略规划会议的致辞做准备。而今天，这样的计划性活动往往被电视、电话会议所取代，

甚至有时候一些会议在几分钟内就安排完毕，根本没有时间准备。在过去，高层管理人员和政府机构领导人讲话都是照着稿子读，而今天，这样特意安排的交流往往被问答环节或新闻发布会取代。随着社交媒体的出现，即兴演讲的内容可以迅速传播至边远地区的观众。

时代已经发生巨变，即兴发言的风险也日益增加。即兴言论可以激励和凝聚观众，也可以造成严重的后果：使员工灰心丧气或是使选民恼羞成怒。现在比以往任何时候都需要在即兴舞台上引入领导力。

本书将帮助读者，让每位读者都有能力“即时”传达领导力，以自然的方式即兴演讲，并且即兴演讲的内容经得起推敲，能让听者深受激励和鼓舞。

著名的即兴演讲家是后天打造的

历史为我们提供了很多例证，有许多伟大的即兴演讲家也曾像我们一样面临即兴演讲的挑战，但他们发现了战胜困难的方法，最终成为挥洒自如的演讲家。

第一个故事可追溯到公元7世纪，故事讲述了一个名叫卡德蒙（Caedmon）的卑微牛仔，他被邀请在宴会上讲话。按照当时的风俗习惯，人们依次传递竖琴，接到竖琴的人要给大家讲个故事。卡德蒙看到竖琴递过来，竟然惊慌失措。为躲避当众说话，他慌不择路地逃离宴会厅。那天晚上他做了一个梦，第二天，他再回到宴会厅，竟奇迹般地为大家创作了一首歌曲，所有人都认为他受到了上天的启发。[7]

亚伯拉罕·林肯（Abraham　Lincoln）深谙即兴发表意见和建议的重要性，他曾对年轻的律师说：“应该多多练习即兴演讲，培养自己在这方面的能力。即兴演讲是律师获得大众理解之道。”[8]林肯通过孜孜不倦的练习，成了一名出色的即兴演讲家。他即兴演讲的非凡能力在他与道格拉斯的辩论中可见一斑。[9]

温斯顿·丘吉尔（Winston　Churchill）是有史以来著名的演讲家之一，他早年曾不断磨炼自己的即兴演讲技巧。在职业生涯初期，他有一个在英国议会发表自己观点的机会。当他站在那里时，他竟然感觉大脑忽然一片空白，什么也想不起来。按照当时人们的记录，“丘吉尔默默地站在那里直到他自己无法忍受，他回到了自己的座位上，把头埋在手里。这次的失利让他比以往任何时候都害怕站起来说话”。[10]后来，丘吉尔通过努力练习，成为一名雄辩的演讲家。

小马丁·路德·金（Martin Luther King,Jr.）是另一位通过不断练习成为即兴演讲家的卓越领导者。作为传教士，每次演讲前他都会仔细准备，但在正式演讲时，他不会照着准备好的文本或笔记读。这样的练习使他“甚至可以在很短的时间内重新安排思路和选择演讲内容”。[11]这种创建素材的能力造就了他《我有一个梦想》（*I have a dream*）的成功演讲。尽管他在前一天晚上对演讲做了精心准备，但作为演讲核心和灵魂的“我有一个梦想”却是他讲话时的即兴创作。他的演讲让在场的人深受触动，这反映了他驾驭即兴时刻的非凡能力。[12]

一些当今备受尊敬的商界领袖曾经因演讲而焦虑，但最终克服了胆怯，成为出色的即兴演讲者。维珍集团（Virgin Group）的理查德·布兰森（Richard Branson）曾公开谈论自己早年关于演讲的精神创伤[13]以及后来如何利用非正式电话提高即兴技巧。[14]特斯拉（Tesla）CEO埃隆·马斯克（Elon Musk）坦承，他曾认为公开演讲令人恐怖，但现在对他来说最舒适的演讲方式却是脱稿演讲。[15]沃伦·巴菲特（Warren Buffett）说自己“害怕公开演讲”,[16]但现在他却能在即兴情境中，特别是在他的股东大会上侃侃而谈。他通过现场直播让整个世界都能看到他在股东大会上花几个小时回答大家的各种问题。[17]

今天的领导者有大量即兴演讲的机会，无论是建立企业、领导一个组织、表达政治意愿，还是激励身边的同事，发展即兴技能都至关重要。

本书的力量

本书聚焦当今时代需要的沟通方式，关注每天、每时、每刻影响及鼓舞他人的机会。本书面向领导者，而这里的领导者不只是那些在组织中任职的高管，还包括想要在任何层面、任何职位及在工作场所内外影响他人的任何人。

本书为读者提供了一个简单的方法，并且这种方法适用于所有情形，无论是在会议中发表观点、在单位走廊回答同事问题，还是社交聊天时或午餐会上说几句话，所有这些情形都是你展示领导力的平台。引领谈话、使谈话关注解决方案或接受新想法的能力会让你成为领导者。我认为，这本书将激励那些还在进行正式演讲和使用PPT演示文稿的人，使他们将目光转向即兴演讲。

本书分五个部分为领导者提供了即兴演讲的方法。

第一部分，即兴新时代，将和读者共同探讨：为什么即兴演讲已成为商业生活中的主流。这部分将讨论组织大变革以及自上而下的组织结构如何让位于扁平组织结构。在扁平组织结构中，每个人都有可能成为领导者（在其他情况下则是追随者）。这种领导力的民主化趋势以及从“大舞台”向“小舞台”的转变，为那些擅长即兴演讲的人创造了很多机会。

第二部分，即兴思维，将和读者探讨成为一名优秀的即兴领导者所需要的心理准备。即兴思维包括：具有领导意愿，善于倾听，保持真实、专注及尊重。如果你想提升职位或者触及某个员工的内心，这些价值观和态度是绝对必要的。

第三部分，领导者讲话脚本，将向读者展示如何组织思路。首先需要的是相关资料和关键信息储备；接下来还要了解听众；之后就可以准备创建演讲脚本。这部分还向读者介绍了即兴演讲脚本模板，其关键内容包括抓手、要点、结构体和呼吁行动。

第四部分，各种场合的即兴演讲脚本，为读者提供了脚本模板，读者作为领导者可以在相应场合使用这些脚本，包括会议、求职面试、社交活动、电梯谈话、小型演讲、致敬词、祝酒等即兴演讲或互动场合。

第五部分，即兴舞台，向读者展示了如何排练即兴演讲，这包括如何仔细选词、如何保持在当下、如何采用即兴演员的技巧与观众友好互动。在这部分，读者还将学到如何利用声音和肢体动作来吸引观众。

本书将使读者有能力在所有即兴时刻都像自信的领导者一样讲话，这样读者就可以在每次发言时引领和激励他人。

网球明星罗杰·费德勒（Roger Federer）精彩的语言为读者提供了即兴演讲的最佳范例，他让我们感受到原来即兴演讲可以如此打动人心和令人振奋。2017年，罗杰赢得第八届温网冠军，他对记者说：“比赛是神奇的，到现在我还不敢相信这个结果。我想，正是必胜的信念让我达到了今天的高度。”然后他又解释说：“根据去年赛季的成绩，很难说我能不能进入最后的决赛，而且在2014年和2015年，我曾跟诺瓦克·德约科维奇艰难对决。但一直以来，我有个信念，我相信自己可以回来打决赛。如果你也相信自己，那么你也可以在生命中创造奇迹、走得更远。我想我就是这么做的，我很高兴我一直相信自己、相信梦想，是信念让我站在了今天的领奖台上。”

本书将帮助你找到自我表达的最佳方式，带领你达到令人鼓舞的高

度。你不必非要成为网球明星或CEO，也许你只是一名普通的经理人、一位班组长或一名实习生。无论你的角色如何，每一天、每一次和别人谈话，你都可以通过本书介绍的技巧引领、启发、激励他人。

[1].阿尔基达玛(Alcidamas)，公元前4世纪早期的修辞学家，他认为即兴创作非常重要。J.V Muir,ed.,Alcidamas: The Works and Fragments(London: Bristol Classical Press,2001),7 .

[2].普华永道在89届奥斯卡颁奖活动中担任了83次计票工作。

[3].Johanna Schneller,"oscars' epic Best Picture fail a Hollywood metaphor," February 27,2017.

[4].La La Land producer Jordan Horowitz on Oscars best picrure mix-up,ABC News,February27,2017.

[5].Tim Webb,"BP's clumsy response to oil spill threarens to make a bad situation worse," The Guardian,June 1,2010.

[6].Online Erymology Dictionary.

[7].The Story of Caedmon's Hymn is cold by Bede in his Ecclesiastical History of the English People [Historia ecclesiastica gentis Anglorum],Book IV,Chapter xxiv,Cambridge,Universiry Library Kk.5.16,fol.128b.

[8].Abraham Lincoln,"Notes for a Law Leaure," as quoted in David Herbert Donald,Lincoln(New York: Touchstone,1995),98.

[9].Donald T.Phillips,Lincoln on Leadership: Executive Strategjes for Tough Times(New York: Warner Books,1993),145.

[10].Lord Moran,Churcbill: Taken from the Diaries of Lord Moran (Boston,1966),132.Passage quoted in Kathleen Hall Jamieson,Eloquence in an Electronic Age(New York: Oxford Universiry Press,1988),4.

[11].Pastor Terrell Harris,The Preaching of Martin Luther King Jr.," The Opened Box,January 20,2014.

[12].Clayborne Carson,ed.,The Autobiograp by of Martin Luther King,Jr.(New York:Warner Books,1998),223.

[13].Richard Branson,"How to overcome public speaking nerves," Virgin.com.

[14].Carmine Gallo, "Branson, Buffett Agree: This Skill Is Your Ticket to Career Success,"forbes.com, Feb.18,2016.

[15].Elon Musk, in an interview at Silicon Valley's Churchill Club, quoted by Carmine Gallo in "Richard Branson: 'Communication Is the Most Important Skill Any Leader Can Possess," Forbes.com, July 7, 2015.

[16].Carmine Gallo, "Branson, Buffett Agree: This Skill Is Your Ticket to Career Success," Ibid.

[17].The 2017 Berkshire Hathaway Annual Shareholders Meeting, Omaha,Nebraska, broadcasr by Yahoo!Finance, May 6, 2017.

第一部分 即兴新时代

我梦想有一天，这个国家会站立起来，真正实现其信条的真谛：“我们认为这些真理是不言而喻的；人人生而平等。”

——小马丁·路德·金

第1章 即兴演讲的兴起

过去的半个世纪以来，领导者在组织机构中的沟通方式发生了显著变化。领导力不仅体现为“C级高管”[1]站在主席台后，字斟句酌、一字一句地念事先准备好的发言稿，还体现在每个层级的员工都可以即时发表意见和建议，随时体现自己的领导力。这些变革为什么会发生以及是如何发生的，正是本书涉及的内容。

正式演讲曾经的辉煌岁月

早在20世纪80年代，我进入商界，那时候几乎每个组织的CEO和高层管理人员，都经常发表正式演讲，而鲜有机会即兴发表观点。此外，经理人以及低职位的管理人员鲜少发言的机会，因为当时的组织文化不鼓励大家多交流。我记得当公司宣传部门要推出课程来指导经理人如何增进沟通时，一群工程师听到了这个消息，其中的一位高级工程师竟然写了一封电子邮件询问，“我们怎样做才能让这个课程夭折呢”？

我的第一份工作是为高管起草演讲稿，刚刚进入这个行业的感觉就像加入了某个“秘密帮会”。工作第一天，老板认真地看着我说：“我要把你打造成一个出色的演讲稿撰稿人。”我当时还在见习期，而他这位经验丰富的大师竟然要把秘诀传授给我。很快他把我派到纽约，和一个为纳尔逊·洛克菲勒[2]起草过演讲稿的佼佼者一同参加了培训。我逐渐领悟到，准备一个重要讲话需要经过若干复杂程序，常常要几个星期甚至几个月才能完成。我学会了做计划、研究、写大纲、讨论、草拟、改写以及将草稿编写为30分钟的讲话稿。一般来说，CEO对准备的整个过程会异常重视，他们往往会参与大部分过程。演讲稿的撰写过程非常复杂，老板曾经告诉我，如果我们的高管客户没有给我们留三个月的时间做准备，我们可以拒绝撰稿。注意，是三个月啊！

那时候，演讲稿撰稿人和高管之间的合作非常密切。一旦某位CEO退休，他很可能会把自己的撰稿人介绍给同行的朋友或同事。我合作过的一位CEO退休的时候也曾把我推荐给业内另一位高管。虽然我最终没有接受那份工作，但是自己的工作被认可，我还是感到非常骄傲的。

我发现撰稿人这项工作令我非常兴奋，我还通过与IABC（International Association for Business Communicators，国际商务交流协会）的联系定期在美国和加拿大的大城市举办演讲课程。那些年正是正式演讲的鼎盛期，我的为期一天的"演讲稿撰写艺术"课程一旦开始预定，很快就被抢购一空。

1988年，我成立了自己的信息传媒公司——汉弗莱集团。当时市场上对正式发言稿的需求依然很大，因而撰写演讲稿以及培训高管如何发言是公司的主营业务。为了满足市场需求，我和我丈夫（他是一名大学教授）经常夜以继日地写稿，这样才能勉强按时满足客户需求。

20世纪90年代是一个转折点，市场出现了一些非常奇怪的现象：对正式演讲稿的需求骤然下降，而要求汉弗莱集团提供即兴发言帮助的客户的数量飙升。我还清楚地记得当时和一位客户的谈话，他是某家公司的首席财务官，那天他刚刚做完公司季度业绩分析报告。"你的讲稿呢？"我疑惑地问他，他看了看我，指了指自己的太阳穴。那一刻，我认定他是一位演讲天才，他竟然可以不用讲稿侃侃而谈。而这种讲话方式正是当时领导力沟通的发展趋势。领导力沟通方式正在从准备充分的正式演讲逐渐演变为脱稿的即兴演讲。

还记得20世纪90年代初，我辅导一位来自一家大型公用事业公司的高级工程负责人演讲。当然他后来的演讲风格发生了很大变化，并最终放弃了讲稿。而在当时的辅导过程中，我发现他精心准备了讲稿，还用黄色记号笔强调一些字句。他的讲稿中有很多关于冶金工程的细节，包括数字、信息、技术资料、专业术语等。他开始试讲的时候，我感觉他在一字一句地念稿子，似乎那份厚重的讲稿快把他拖垮了。他的讲话内容平铺直叙、语调没有一点点抑扬顿挫、讲话节奏缺乏变化、面部表情生硬，整个讲话过程索然无味，他似乎要被这些冗词、废话"活埋"了。

我播放了他的演讲录像，我们俩都认为这个演讲稿太糟糕了。我们一起修改了文本，修订了冗长而繁琐的句子，还特意标注出一些关键点，提示他在演讲中要加入一些信息和要点。

后来他的演讲风格发生了很大变化。现在他演讲的时候，抬头挺胸而不再低头看稿；他在说、在讲而不是在念；他用生动案例论述每个要点。现在听他演讲，你会感觉他终于能游刃有余地表达了。我认为，这恰恰是非正式演讲应有的样子。

不管由于什么原因，正式演讲大势已去。汉弗莱集团CEO巴特·埃格

纳尔（Bart Egnal， 我的继任者）曾说，“在过去的15年里，我和公司一同见证市场趋势：正式演讲不断减少，而即兴演讲不断增加。正式的、过度修饰的‘演讲表演’已遭淘汰，念稿式的沟通方式正在退出舞台，取而代之的是双向对话。观众渴望的是真实的沟通。那些注意到这一变化的领导者，那些积极发展即兴技能并利用日常时刻施加影响力的领导者，他们正在赢得人心”。

今天，越来越多的领导者由于时间紧迫、渴望真诚对话，正在抛弃演讲稿。 Space X的CEO埃隆·马斯克聘请了迪克斯·托克-巴顿（Dex Torricke-Barton）为他工作，而后者曾经是马克·扎克伯格 （Mark Zuckerberg）的演讲稿撰稿人。但埃隆很快就在推特中指出，“迪克斯会负责宣传工作，我只想与观众对话，我没有时间排练，也不想照着稿子念”。一位粉丝随即发推特回复说，“那正是我们喜欢你的原因，埃隆！我喜欢你带有个人色彩的即兴演讲”，另一位粉丝也评论道，“我百分之百同意，不要改变你说话的方式”。[3]

从演讲要打草稿到脱稿自然演讲、从大舞台到小舞台，领导力沟通的巨大变化反映了即兴演讲新时代的到来。

即兴演讲兴起的三个原因

即兴演讲兴起（以及正式演讲减少）反映的是彼此密切相关的“三个变化”，而这“三个变化”已经改变了我们的世界。

首先是组织扁平化

大小企业、各级政府、慈善机构甚至是志愿者协会，所有组织机构与20年（甚至10年）前相比都大相径庭，今天的组织顶端设置有管理者，但纵向来看层级明显减少，而顶底之间的障碍也越来越少，知识和决策制定过程趋向分散。

组织机构在20世纪90年代开始出现的这些变化其实由来已久。麻省理工学院管理和组织研究教授德博拉·安科纳（Deborah Ancona）以编年体方式记述了组织机构从20世纪20年代“超级官僚机构”开始到现在的发展变化。几十年间组织机构一直在发展，但变化微乎其微，直到最近几年这种变化才加速，出现了今天我们所看到的“生态领导力”“协作领导力”或“分布式领导力”等工作场所。[4]

正如安科纳和亨里克·布雷斯曼（Henrik Bresman）在他们的书《X

团队》（*X-Teams*）中所述，“从命令—控制型领导力到分布式领导力的转变，需要在组织内部进行更多的对话和协调”。[5]这是因为“核心知识和信息曾经以垂直方式自上而下流动，而现在不仅上下双向流动，还跨部门和机构横向流动”。[6]如今每个人都可以提出自己的想法，都可以激励周围的追随者。沟通不再是高级管理人员的责任，组织各个层级都需要领导力，即使是初级分析师也必须有能力向“C级高管”或投资组合经理清晰地表达观点，所有人都身在其中！“领导者”不再是一个称号，领导力体现在个人对组织内部上下及周围的同事的启发、激励和鼓舞中。

比起之前那些位于组织顶端的管理人员，今天的领导者面临更多挑战，他们必须更加开放、更加真实，并采取非正式方式与员工沟通交流。这样的沟通方式需要倾听、构建共识、在会议上彼此协作、一对一接触以及在停车场或电梯间沟通。领导力基于每日具体情况，在那个情境下，个人感觉需要引领当下、自然地发表意见、分享想法或愿景。这就是21世纪组织内部的领导力。

其次是科技的发展

科技的发展加快了组织从传统的自上而下领导力模式向分布式领导力模式的转变。过去很长一段时间以来，知识只掌握在组织内部最顶层的少数人手中。比如在19世纪以及20世纪初，只有CEO和他业内的社交圈（总是男人）能够看到会计师和簿记员的各种报告。而这种排他性并没有随着大型机在20世纪50年代的出现而结束，到了50年代依然只有相对较少的人可以获得信息。

但是到20世纪90年代，随着万维网和低成本网络计算机的兴起，少数人专享知识的局面终于被打破。几乎在一夜之间，每个想要获取知识的人都可以获得大量信息。《线车宣言》（*The Cluetrain Manifesto*）的作者认为，互联网大大改变了组织结构，将过去基于等级的组织结构转变为基于分散知识的组织结构，“在旧经济体中能发挥作用的组织结构图是：处于金字塔顶端的高层了解计划制订过程，详细的工作指令则自上至下传递。而今天，组织结构图是超链接的，不再分等级；同时，比起抽象知识，人们更尊重实用知识”。[7]

随着技术的发展，每个人都可以与其他人联系，电子邮件、短信、博客、推特和电话会议等技术手段为每个人提供了不分等级的沟通渠

道。现在甚至连CEO也使用脸书与员工保持联系。正如全球IT服务公司Pythian的CEO保罗·瓦利（Paul Vallée）所说，“我每天在脸书上发布四五次信息，而几乎每次我都发布‘关于挖掘他人潜力’的内容。Pythian在全球155个城市都有自己的员工，脸书让我能和这些员工保持联系，并同我支持的其他团队实现沟通”。

科技创造了一个全新的交流环境。北美松下医疗集团（Panasonic Healthcare Corp.）销售副总裁默里·威格莫尔（Murray Wigmore）认为，“科技可以更快速地启动人们之间的沟通，并将其转化为全球对话”。他曾和我说：“我从事医疗行业，假如我们行业的人说‘嘿，我们有个客户正在开发新产品’，这个消息会通过互联网传到世界各地，接着来自世界某个地方的某人可能会打来电话聊聊这件事。然后可能会开始一次电视或电话会议，人们用电话沟通取代了PPT演示、用语言取代了图片播放，最后引发了即兴沟通。”科技改变了我们在组织中的沟通方式。

这就是科技和即兴之间的联系，人们用更简短、更自然、更真实的方式进行沟通，使得即兴演讲越来越普遍。同样，科技发展使得组织中的每个人都有机会更熟悉其他同事，比如一位经理在电梯里见到公司CEO，她可能会问“你的演讲准备得怎么样了”，或者一个销售主管签了一位新客户，他可能在电梯里和其他同事分享这个好消息。

科技以及科技带来的员工赋权也创造了以团队为基础的组织结构。谷歌执行官戴安妮·格林（Diane Greene）曾说，高层管理人员“时常通过电子邮件、谈话、会议、协调等方式实现沟通”。[8]这也意味着“大家都清楚自己在做什么、为什么要做以及努力的目标是什么”，而这种合作是在公司各个层面开展的。正如纽约Media Connect媒体关系公司总经理大卫·哈恩（David Hahn）所说，“每个人都在某个团队中工作，大家对本部门以及公司各部门的同事比之前有了更多的了解，一个CEO可能既属于某个球队也属于公司战略会议成员，机构扁平化意味着更加熟悉、更多非正式交流以及更多的即兴时刻”。

《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）的小托马斯·佩钦格（Thomas Petzinger，Jr.）在为《线车宣言》所作的序言中写道，“这本书向读者展示了沟通如何构成商业的基础，商业如何一度失去了人们之间的沟通，以及由于技术的发展、激发并强烈要求人们发自内心地说话，于是沟通又如何回到商业”。[9]

最后是时空观的改变

即兴演讲出现的第三个因素是人们对时间和空间的重新认识。由于世界已经互联，时区的坚冰已经消融，人们生活在一个“7×24”的世界。每个公司无论在哪里，都会受到全球金融市场波动或世界新闻报道带来的影响。

信息的流动曾经像一条涓涓细流，而现在已经汇集成名副其实的尼亚加拉大瀑布。每天，电子邮件、短信、新闻报道、视频以及社交媒体帖子等，滚滚而来。研究表明，工作人员每周有28小时用于写邮件、阅读邮件或回复邮件；另外，平均每人每天看150次智能手机。[10]如此一来，留给冗长的正式活动的时间大大减少，传统的沟通形式（演讲、报告会等）被简短便捷的即兴交流所取代。事实上，即兴演讲已成为领导者的通常做法，这反映了当今领导者所做的一切都被分解、碎片化为细小的活动。

大卫·哈恩经常与传媒团队的成员密聊，他们的聊天往往持续3~5分钟。他发现这样的工作方式比定期会议更富效率，即兴密聊让他和团队成员有机会在简短对话中互相了解并推动项目进展。罗里·考恩（Rory Cowan）是莱博智科技公司（Lionbridge Technologies）的CEO，该公司位于美国马萨诸塞州沃尔瑟姆市，拥有4 500名员工。他说与其花费大量时间、精力进行长时间的面对面会议，还不如“多和员工接触”，无论是面谈还是通过短信、即时消息或视频聊天。有时候他居然会“同时打开四五个聊天窗口”。[11]如果有员工想找老板谈话，他可以直接进入办公室，和老板快速、即兴地交换意见，而不是预先约定时间，等待老板召见。

加利福尼亚大学（University of California）的一项研究显示，工作碎片化现象普遍存在，这是因为员工在个人工作任务上花的时间比之前少，而且工作过程中频繁地被别人打断。平均而言，访谈对象在切换到另一项活动或被打断之前只有11分钟零4秒的专注时间，[12]难怪商业领袖发现即兴谈话更适合当今环境。

甚至办公室布局也促进了信息轰炸和碎片化工作。彭博社（Boomberg Inc.）CEO迈克尔·彭博（Michael Boomberg）钟情办公场所的透明性，他的办公桌位于彭博总部大厦五楼的一个开放空间；[13]马克·扎克伯格的办公室和项目团队位于同一层，项目团队将“像村庄一样建设”的概念引入办公环境设计。[14]现在的办公室都设计得更加开

放，鼓励同事之间互相打扰，无论结果好坏，鼓励有问题就问“你有时间吗”或者“你能回答我一个简短的问题吗”。新的办公空间还包括聊天室、小吃吧台、厨房、娱乐设施以及其他鼓励沟通的场所。正如建筑师詹妮弗·玛格诺菲（Jennifer Magnolfi）所写：“当今办公室设计的最佳实践来自共享空间、黑客空间、制造者空间，这些空间是围绕着开放、共享和共同创造的核心原则而设计的。”[15]由于工作场所中所有的这些新事物，员工之间的交流变得更加自发和自然。非正式的、即兴的风格已成为常态。在汉弗莱集团，我们也在与客户的合作中看到了这一点，首席财务官用5分钟向分析师概述了他之前需要1个小时用PPT演示完成的报告，随后是55分钟的问答环节。因此，如读者所见，沟通不再依靠正式演讲，而采用一种谈话的方式进行。

有一位我们还在合作的高级副总裁，他刚刚加入一家新公司，被邀请在隔壁的大会厅对3 000名员工进行市政厅讲话。[16]

正如大多数负责任的高管那样，他精心写好了演讲稿。会前，CEO看到他在讲台放好了自己的讲话稿，惊奇地问：“那是什么？”

“我的演讲稿啊！”新高管回答。

“哦，不用正式演讲，”CEO说，“只要跟员工聊聊就行。”

幸运的是，这位新高管有充裕的时间，他记住了稿子上的内容。那天他作了脱稿演讲。

想成功就必须学会引领当下，这个原则适用于各个层级的领导者。已经不会再有站在高台上的正式演讲，现在观众需要的是简单的、发自内心的、真实的交流，如果发言不完全来自当下，至少要看起来、听起来像是即兴的。

领导者不仅更多地采纳了非正式讲话方式，他们在组织中也比之前与各个层级的领导者或下属有了更多的沟通，包括纵向和横向的沟通。他们也和客户打交道，和公司外的其他人沟通。以下为读者列出汉弗莱集团收到的客户需求，这些客户都想成为更好的领导者。

一位分析师想知道如何在咖啡机旁和公司CEO谈话。

一位副总裁希望能够更好地“闲聊”，以便能够与客户建立联系。

一位经理人想和公司CEO分享自己的想法，又不想让他感觉冒昧。

一名人力资源部的职员想在电梯间自信地和大老板说话。

一位科技公司的CEO想听取团队的想法，而不想让员工感觉唐突。

一位团队领导在“不好开口”的沟通方面需要帮助，她的一位员工上

班总是迟到，也不参加会议。

一名聪明的财务专家想在会议上分享自己的想法，但他一开口就没完没了，导致同事对他的谈话失去兴趣。

会议、走廊、电梯间、办公室、电话以及其他场合的讲话比较紧迫。为顺利进行这类谈话，领导者要了解听众、预见可能出现的问题或对方的疑虑，在现场，可以先在内心草拟讲话脚本，然后以真诚和易于听众理解的方式表达出来。即使我们有时间事先准备，说话的时候也必须看起来“自然、自发”。

如今人们对领导者真实的讲话的需求，达到了前所未有的程度。过去那种充斥专业名词的“企业语言”已经失效。今天的领导者需要做到实际、真实，并在所有情况下坚持这种做法。在新型组织中，每个人都是相互联系的，每个人都是开放的，人们需要一种热情的、对话式的沟通风格。

21世纪，即兴演讲为人们提供了彼此连接、激励和引导的方式。照稿宣读的正式演讲、 PPT演示、展销演出以及市场宣传等正在被领导者及其跟随者之间的日常对话所取代，而这些对话将改变认知、改变感受并改变组织。

第2章 即兴交流的力量

谷歌联合创始人拉里·佩奇（Larry Page）在会议间歇径直向一位陌生人走去，然后开始攀谈。这位陌生人是查尔斯·蔡斯（Charles Chase），是管理洛克希德马丁公司核聚变（Lockheed Martin’s nuclear）计划的工程师。据《纽约时报》（*New York Times*）报道，“他们花了足足20分钟讨论在可持续聚变反应中，人类如何通过模仿太阳能制造清洁能源。之后，蔡斯先生想起来问一下这位先生的名字”。

“我是拉里·佩奇。”这位先生回答道。得知自己一直在跟谷歌联合创始人聊天，蔡斯惊呆了。

“他没有任何架子，”蔡斯说，“我们只是畅快地聊天。”[17]

这种自然自发、不分等级的对话对当前商界领袖们来说尚属新事物。也就是说，今天的领导者不再隐藏于讲台后，他们更愿意接受采访、参加市政厅对话、进行电梯间交流，或接受“你有一分钟吗”引发的简短沟通。与站在讲台后发表一年一度的演讲相比，上述对话为领导者提供了更多的成功机会。

即兴演讲为领导者带来引人注目的力量，主要体现在以下几个方面。

大量的机会

非正式对话可能发生于办公室、电梯间、洗手间、走廊、停车场、会议室、聊天室、餐厅、咖啡厅、飞机、高尔夫球场，以及其他任何你能想象到的地方。商业领导者可能在上述任何场景中遇到公司老板或员工。当我对客户进行调查时，曾经问过他们“你一天大概会遇到多少个需要即兴领导的时刻”，以下是他们的回答。

“太多了，我的确遇到了很多这样的时刻。”

“在90%的讨论中，我没有稿子可念。”

“每天我大概会遇到20～23个即兴领导时刻。”

“我每小时会有两个，一天10小时，也就是说会遇到20个即兴领导

时刻。”

“无论是在工作单位、家庭还是在社区，你都是领导者。你永远不能推卸责任。所以，我的回答是，所有时刻。”

这些回答表明，每位领导者每天都有很多时刻可用来施加影响和激励别人。在日常工作中，我们常常会被打断，于是每小时会出现许多“即兴时刻”。[18]而卓越的领导者不会视其为“打断”，相反这些“打断”为他们提供了接触和激励别人的机会。

即兴时刻的频次非常重要。一般来说，如果你只说一次，人们不一定能“理解”你的想法，因此你需要一遍又一遍地重复信息。尤其可以利用即兴情境，比如走廊、电梯间、餐厅、会议室或办公室。每次你重复的时候，要听起来新鲜、自然，假以时日，你会得到你想要的效果。

组织内的纵向、横向合作

自然、自发的对话把公司不同层次、不同领域的员工聚集在一起，使得大家可以分享信息和想法。开放式的办公室布局和科技使每个人都能与其他人保持联系，这就是为什么即兴交流变得如此重要。即兴交流推倒了等级的藩篱，并在不同的专业领域间搭建了理解的桥梁。

不管是站在讲台上演讲还是发布行政公告，都属于自上而下的沟通方式。由于缺乏与员工的互动，这种老式沟通已经不再奏效。任何知识与智慧，不管是核聚变反应还是客户解决方案，都存在于组织内各个层级人员的头脑中。这种打破层级的新交流方式可以让你在组织内横向、纵向地建立联系。

如果现在一位经理人乘电梯偶遇公司CEO，她可以问“不知道您对昨天发送的邮件有什么看法”，或者“我有个想法，想和您聊聊”，这样的对话打开了继续交流的通道，有利于这位经理人的职业提升，更有利于公司高管抓住机会开诚布公地和团队开展更多的对话。当今的工作场所处于快速变化期，具有很多的不确定性，人们渴望获得信息，如果缺乏透明性、缺乏信息，谣言和猜测就会在工作场所蔓延。即兴对话是组织向员工提供可靠信息的一种途径，即兴对话会让员工感受到工作环境的舒适，同时，也有助于组织协调发展。正如《领导者沟通术》（*Talk, Inc.*）的作者之一鲍里斯·格罗斯伯格（Boris Groysberg）所说，“我认为变化（行业变化以及产品变化）的速度，比之前要快得多。因此，要与客户、员工保持密切联系，这一点变得越来越重要”。[19]

即兴谈话可以彼此激发想法。2014年，马克·扎克伯格在脸书的一次问答环节中曾说："好点子不会无缘无故找上门来。点子来了，那是因为很长一段时间以来，你不停地谈论这件事、一直在想这件事并且和很多人聊起过这件事。"[20]扎克伯格"从他的高级经理人那里吸取了灵感"，并在周围人中"经常测试这一观点"。[21]

更快、更好的决策

自然、自发的对话能使你更及时地解决问题并及时反馈。简而言之，即兴会议已成为当今组织的运行规则。加拿大Loblaws食品杂货连锁店（该公司拥有2000多家连锁店）的高级副总裁伊恩·戈登（Ian Gordon）曾说，"即兴领导力可以加快决策"。他在一个有数千名员工的办公室工作，他说："我经常四处走走，和正在工作的员工简短交流，交流时间通常为30秒到30分钟不等，而这些谈话往往会帮助员工解决他们困惑的问题。"

谷歌CEO桑达尔·皮查伊（Sundar Pichai）经常在办公室旁边的一个房间里与员工会面，这个房间被昵称为"桑达尔密室"。根据《快公司》（Fast Company）杂志的一篇文章，"有一次在桑达尔密室，项目团队想向桑达尔介绍工作，没想到刚刚坐定，他就开始抛出各种问题，然后阐述观点、提出建议。在半小时内，他们的讨论从一个主题转到另一个主题"。[22]这就是即兴交流的力量，它可以带来更好的决策。

优秀的经理人会鼓励员工这样做。一位高管曾透露，"谈到与公司老板会面，即兴对话是推进事情发展最好的办法。现在如果我想和老板谈1小时，几乎就得提前8个星期安排预约。而我完全可以在公司大厅和他谈话，花不了5分钟时间，基本上就可以获得我所需要的信息。同样，我也经常由于和我的员工交谈而逗留在办公大厅，他们经常在我的办公室旁边逛，然后问我能不能抽出几分钟时间和他们谈话"。即兴对话已经成为推动业务日程发展的最有效的方式。所以，下一次如果有员工问"你有时间吗"，不要说"可以等一等吗"，要说"当然了……什么事"。

传统的绩效考评也趋向于做出更及时的反馈和推动人才发展。一些具有前瞻性的组织已经不再使用年度考评，取而代之的是手把手的指导和辅导。在此过程中，领导者给予员工简短的反馈。

德勤（Deloitte）人才和工作场所管理合伙人山下美和（Miyo Yamashita）在最近的一次谈话中告诉我，"德勤已经从年度业绩考核和

业绩评级转向员工与其经理之间的定期面对面谈话”。山下解释说：“我们现在要求员工回答我们称为‘脉冲调查’的问卷，问卷中只包括5个简短的问题，而不再要求员工每年填写冗长的问卷和撰写工作计划。每季度甚至每隔几周，经理们也会填写我们所说的绩效简述。”山下认为，“这种新方法的美妙之处在于我们在创造常规的指导和辅导时刻”。

通用电气公司正在创造一种更快的反馈方式，董事长兼CEO杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）解释说：“我们正在想办法取消以年度或季度计的活动，同时努力使一切工作更为实时……公司不再作年度员工评估。员工现在使用叫作PD@GE的应用程序，以此从同事那里不断地得到深刻的见解，这样他们每天都能进步。”[23]

一种拉近关系的新方法

和以前领导在讲台上讲话或训话相比，即兴交流大大拉近了领导者和听众的距离，《线车宣言》的作者解释了这种新型沟通，“我们被抛入这个世界，但许多人却发现自己正在探索一种前所未有、从未想到过的自由：可以放任好奇心、可以争辩、可以表达不同观点、可以嘲笑自己、可以将现实与愿景对比、可以学习，还可以创造新艺术和新知识”。[24]

即兴互动是与观众直接开展对话，因此它是一个强大的动态过程。传统沟通采用独白式，可事实上，来自观众的反馈能帮助领导者更加清晰、有力地传达信息。温莎大学奥德特商学院（University of Windsor’s Odette School of Business）前院长艾伦·康韦（Allan Conway）博士说：“我常常在走进教室前准备好三种授课方式，直到开始上课、接触到学生的目光，我才知道自己应该怎么讲。”我的丈夫是一位大学教授，他曾提起自己的一位同事。这位老师上课时即兴发挥，和学生展开真正的对话，这使他的本科班学生惊异不已。这位老师熟知所教授的课程，所以没有事先写好讲稿，而是仔细观察学生，看他们的眼睛和肢体语言在表达什么，然后根据自己看到的构建讲课内容。

在日常工作中，要想与听众保持融洽的关系，需要一种新的思维方式——把相遇看作是“敞开心扉”的时刻，参与真正的对话而不仅限于表面的“闲聊”。对许多领导者来说，分享愿景依然是大型论坛上才有的活动。因此，不要梦想忽然会有一天，公司经理人或老板早上10:30不知为何突然找到下属，并与其分享愿景。领导们忙着商业运营、忙于技术

和商业战略，因为，他们需要看到这5分钟谈话能成为与员工建立真正联系的契机。

下一次，如果在公司大厅又遇到同事，你完全可以超越“你好，最近怎么样”的寒暄，去分享一些更为深入的东西：告诉同事你的想法，分享你的愿景，然后征询他们的看法。我相信，对话的精彩程度一定会超出你的想象。抓住对话机会、不拘束地发表观点，会让对话的双方紧密相连。而对领导者来说，这更意味着与员工、客户、老板以及与之一起工作的每个人拥有更紧密的联系。

使你真实、可信

即兴对话让你真实、可信，如果是团队或组织的领导者，即兴对话带来的益处则更大。正是出于这个原因，帕特里克·兰西奥尼（Patrick Lencioni）提出，领导者讲话不要“过度修饰语言，再加上一字不差地念稿子，使自己听起来非常呆板。领导者需要明确讲话要点，然后走入团队中间，用自己的话来解释、阐述这些要点”。[25]当领导者抛弃稿子讲话的时候，他们的语气会更真实，听众会感觉他们的话发自内心，而不是来自别人拟好的稿子。

当公司涉及如兼并或裁员等影响员工的关键性问题时，即兴对话尤为重要。正如一位高级副总裁所说：“假如员工收到从总公司发出的一则毫无人情味、事关重大的公告，他们一定会紧张不安。遇到这种情况，发布通知的更好办法是与员工即兴对话，理解每一方的顾虑，告诉员工消息的同时为大家解除疑虑，使信息和每个人更为相关。你完全可以决定发布消息的方式。”

我个人的一些经历也让我感受到了即兴对话的力量，帮助我与观众建立了信任。记得我的第一本书《像领导者一样讲话》出版时，我采用演讲、PPT展示、网络研讨会等活动，以对此书进行宣传。到第二本书《走上舞台：女性如何在讲话中脱颖而出并最终成功》需要做宣传时，我采用了在讲台上对话的方式并成功地与观众建立了信任。和通常一样，观众中的一两百名女性和一些勇敢的男性很快参与了对话，他们还公开分享了自己的担心、目标、恐惧和希望。其中有些人甚至走上台来，在大庭广众之下接受我的指导。这些都让我感觉到台上的对话与台下观众的对话融为一体，会场气氛自然轻松，观众也因此打开了心扉。

最精彩的语言

即兴对话可以产生一些最精彩的语言。当然如果你没有准备或者你对现场缺乏敏感性，结果可能会非常失败。相反，如果你有备而来，优雅而庄重，你的演讲会令人着迷。

约翰·肯尼迪（John Kennedy）的传记作者西奥多·索伦森（Theodore Sorensen）曾经写道：“肯尼迪的即兴发言比他照着文稿演讲的效果更好。”索伦森解释说：“在一次发言中，肯尼迪只准备了几条备注，而且前一天晚上几乎没有睡觉。在演讲时，他居然在简单的一句话中将一个短语重复了三次。听众笑了，肯尼迪也笑了。然后他接着说，‘我打算把这次的演讲谱成乐曲，能赚笔大钱’。”[26]

很多有影响力的电影台词来自演员们的即兴创作。演员沉浸于扮演的角色时会有即兴创作，台词一出惊艳四座，不仅导演惊讶，甚至演员也会惊讶自己的智慧。在电影《卡萨布兰卡》（*Casablanca*）中那句“孩子，就看你的了”，是亨弗莱·鲍嘉（Humphrey Bogart）在拍摄之余教英格丽·褒曼（Ingrid Bergman）打扑克的时候说的，后来他在电影拍摄中脱口而出。电影《出租车司机》（*Taxi Driver*）中，罗伯特·德·尼罗（Robert De Niro）即兴创作了“你在跟我说话吗”这句台词。杰克·尼科尔森（Jack Nicholson）在《义海雄风》（*A Few Good Men*）中创作了“你不能掌控真相”这句台词，和原来电影台词脚本中的“你已经拥有真相”相比有很大的改进。电影《穿普拉达的女王》（*The Devil Wears Prada*）中，梅丽尔·斯特里普（Meryl Streep）沉浸在她的角色——时尚编辑米兰达·普里斯特利（Miranda Priestly）之中，创作了令人难忘的台词，“别傻了，安德烈，大家都想要这一切。大家都想成为我们这样的”。[27]

大家都觉得自己最具领导力的时刻是即兴时刻，可能是一次会议上诙谐反驳他人时，或者是唇枪舌剑、反败为胜后赢得同事肯定时，亦或是面对团队或家人带来的惊喜后发表精彩致谢词时。我有过这样的经历，我丈夫曾经为庆祝我的生日举办了一场惊喜派对。记得当时大约有60位客人参加了这次以墨西哥为主题的派对。我感动于丈夫的用心以及这么多朋友带来的惊喜，所以在我的即兴讲话中，我感谢了我的丈夫、同事和朋友。这次演讲到目前为止依然是我最好的演讲之一。如果我知道这次聚会，是否可以提前准备一下而讲得更好？答案是不可能，因为这就是即兴演讲的力量，身临其境会激发你创造出最精彩的语言，而其

中的秘诀在于进入你正在扮演的角色，并与你正在交流的人保持联结。

使你魅力超凡

即兴讲话令人瞩目的一点是它会让你魅力十足。在《心理科学》（*Psychological Science*）上发表的研究文章认为，那些在应对问题或陈述观点时毫不犹豫的人具有魅力。研究人员说："当我们观察有魅力的领导者、音乐家或其他公众人物时，发现他们最突出的一点是行动敏捷。"[28]这种毫不犹豫作出反应的能力非常具有吸引力。正如茱莉·贝克（Julie Beck）在《大西洋》（*The Atlantic*）中写的那样："妙语连珠式的回答令人兴奋，当这样的谈话发生在你和另一个人之间，不管是约会、商务会议，还是非正式聚会，你很有可能被那个人吸引。"[29]

即兴讲话确实需要思维速度。如果你不停地说，或者拖泥带水地介绍你的观点，没有人会愿意听。在即兴讲台上，人们希望你开门见山、直截了当，说明为什么你相信自己的说法。这种魅力不光来自快速的思维，也来自是否能够与他人成功互动。正如爵士乐音乐家、哥伦比亚大学（Columbia University）教授斯蒂芬·T．阿斯玛（Stephen T. Asma）所写："即兴创作成功的关键是要摆脱内心的羁绊。通常，内在的自我想要操纵一切，但优秀的即兴表演者会削弱内在自我的影响，减少其监督，而让具身系统[30]行动、弹奏、回应。用最近认知科学的术语来说，就是即兴表演减少了大脑'执行控制'的功能，而允许联想心智来控制。"[31]

如果在公司大厅遇到某人，你能抓住他的注意力，能快速提出见解、倾听、回应，然后继续做自己的事，那么你就是人们期待的具有魅力的领导者。这也是你作为领导者每天可以展现的东西。

即兴讲话对我们所有人来说都有着巨大的力量。世界变得越来越快、越来越复杂，领导者必须利用每一个即兴机会来吸引和启发他们的同事、团队、管理层、客户、朋友和家人。即兴讲话让我们摆脱了以传统等级为基础的组织结构，促进了更好、更快、更协调的决策过程，并允许我们与那些我们关心的人以及我们决定要引领的人分享想法和感受。

[1].英文字母C代表chief,也就是中文中的首席××官。

[2].纳尔逊·洛克菲勒(Nelson Rockefeller,1908-1979年),美国商人、政

治家，曾任美国副总统。

[3].Elon Musk,tweet, April 6, 2016.

[4].Vivian Giang, "What Kind of Leadership Is Needed in Flat Hierarchies?" Fast Company, May 19, 2015

[5].Deborah Ancona and Henrik Bresman, X-Teams: How to Build TeamsThat Lead,Innovate,and Succeed (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 9.

[6].Ibid., 42.

[7].Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, and David Weinberger, The Cluetrain Manifesto (New York: Basic Books, 2009), xvii.

[8].Greene quoted in Harry McCracken, "At Our Scale, It's Important to Focus, " Fast Company, December 2016/January 2017,103.

[9].Thomas Petzinger, Jr., Foreword, The Cluetrain Manifesto, xi.

[10].Joseph McCormack, Brief (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons,2014), 16.

[11].Rachel Emma Silverman, "Where's the Boss? Trapped in a Meeting," Wall Street Journal, February 14, 2012.

[12].Gloria Mark, Victor M.Gonzalez, and Justin Harris, "No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work".

[13].Seth Stevenson, "The Boss with No Office," Slate, May 4, 2014.

[14].Alex Bozikovic, "FACEBOOK, U.S.A.," The Globe and Mail, June 22,2016,for"building as village"concept.See also Adam Lashinsky, Mark Zuckerberg,Fortune, December l,2016,70 for description of "glass walls" that surround Zuckerberg's office.

[15].Om Malik, "Jennifer Magnolfi".

[16].市政厅讲话(town hall meetngs)，在西方国家，当地政府或国家官员在市政厅会见选民并听取意见，这已成为一种传统。不过，会见的地点还有可能是学校、图书馆和教堂等场所。市政厅讲话也可用来指企业的正式会议。

[17].Conor Dougherry, "Innovator in Chief," New York Times, January 24, 2016,Sunday Business,1，4

[18].Joseph McCormack, Brief (Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons,2014), 19.

[19].Interview with Boris Groysberg and Michael Slind, "How Effective Leaders Talk (and Listen)," HBR IdeaCast, July 5,2012

[20].Adam Lashinsky, "Zuckerberg，"Fortune, December 1,2016, 70-71.

[21].Ibid.,70.

[22].Harry McCracken, "At Our Scale, It's Important to Focus," Fast Company,December 2016/January 2017,72.

[23].Jeff Immelt,"Why GE Is Giving up Employee Ratings, Abandoning Annual Reviews and Rethinking the Role of HQ," Linkedln, August 4,2016.

[24].Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, and David Weinberger,The Cluetrain Manifesto (New York: Basic Books,2009),1.

[25].Patrick Lencioni,The Advantage (San Francisco: Jossey-Bass,2012),147.

[26].Theodore Sorensen, Kennedy (New York: Bantam Books,1966),200.

[27].John Birmingham, "Unscripted: 21 Ad-Libs that Became Classic Movie Lines," April 19,2017.

[28].William von Hippel,Richard Ronay, Ernest Baker, Kathleen Kjelsaas, and Sean C.Murphy, "Quick Thinkers Are Smooth Talkers," Psychological Science,November 30,2015.

[29].Julie Beck, "Quick Thinkers Seem Charismatic, Even If They're Not That Smart," 7he AtLantic, December 4,2015.Author draws upon the study by William von Hippel et a1，（见注释45）．

[30].具身系统(embodied system)，具身系统以具身认识(embodied cogpition)理论为基础。具身认知是心理学中一个新兴的研究领域，该理论认为生理体验与心理状态之间有着强烈的联系，即行为会强化态度、左右情绪。

[31].Stephen T.Asma, "Was Bo Diddleya Buddha?" New York Times, April 10, 2017.

第二部分 即兴思维

不要问你们的国家能为你们做些什么，而要问你们能为国家做些什么。

——约翰·肯尼迪

第3章 拥有当领导者的意愿

即兴演讲关系到语言、脚本及表演。不过，在选择语言或打底稿之前，还需要有正确的思维模式。这就是本书第二部分要讲的内容。正确的思维模式包括领导意识、倾听、真实、专注和尊重。保持正确的思维方式，之后要做的事情自然会按部就班、水到渠成。

成功的管理人员或经理人会将每一次与他人的相遇视为潜在的领导力时刻。在即兴交流兴起的世界，领导力在任何时刻、任何情况、公司任何层级都可能出现，而且任何人都有可能成为领导者。与雇员、同事、管理人员、客户、供应商或业务伙伴的每一次相遇，都潜藏着一次施加影响、激励或推动他人采取行动的领导力时刻。

关键是你要有做领导者的意愿，也就是一种想要感染他人的欲望：不管是帮助他人形成自己的观点、影响他人行为，还是在人际层面与他们联结并使其感受到工作场所或生活的美好。把握这些机会意味着你在挖掘自己的领导力，你在把转瞬即逝的机会变为永恒，使这些机会对他人产生影响。如果大多数员工认为工作“没有参与感”、与工作场所“脱离”，或与工作场所没有“情感联系”，那么这就提示你需要持续地与各个层级的员工保持接触。[1]

史蒂夫·乔布斯对做领导者有一种超强的意愿。“[2]意愿”（intention）和“强度”（intensity）本是同根词。期待做领导者的意愿因人而异，属于人类遗传基因的一部分，我们后天没有办法自己控制“开关”闭合。真正的领导者会在任何情形下把每次互动都当作领导力时刻。你也许为这样的领导力时刻着迷，但其他人可能并没有这样的感觉。

保罗·瓦利告诉我说，在公司走廊里，他看到了很多领导力机会，“一次在大厅遇到一位客户，而我正好也有些时间，可以走过去和他聊聊天，让他感觉和我们合作会非常舒心。也许那个客户一两个月后会给我们回电话，这就是一个领导力时刻。或者在公司走廊看到了自己的雇员，那么可以向他微笑，称呼他的名字，也可以邀请他到办公室问问他周末有什么安排，只需要一点点时间就可以展示领导力。领导者的直

率以及和员工的联结将使大家产生参与感。我的愿景是员工拥有快乐、有参与感和有生产力”。

当领导者的意愿会使你朝着目标迈进，与外部客户、员工、同事和内部客户积极建立联系，但这并不是说无论在走廊看见谁都要说话，无论乘电梯遇到哪位主管都一一沟通。正如巴特·埃格纳尔所说：“很多领导者对即兴时刻有误解，虽然每一次互动都是一个潜在的领导力时刻，但这并不是说每一次互动都应该成为领导力时刻。事实不是这样的，领导力时刻需要选择。”

睿智的领导者知道什么时候应当抓住领导力时刻，以下为读者列出了确定最佳领导力时刻的方法。

选择合适的时间和地点

选择合适的时间。首先，在分享自己的想法时不能太赶早但也不能让人等太久。雅虎CEO玛丽莎·梅耶尔（Marissa　Mayer）给大家提供了一个“枪还没响就抢跑”的例子。2016年1月，那时在雅虎公司内已经有一些关于裁员的谣言，她却在公司全体会议中幽默地说“本周不会裁员”。[3]一个月后，公司宣布裁员1　500人。显然她选择了错误的时机和大家谈论敏感话题（再幽默也没用），回想当时她的讲话大大挫伤了公司员工的士气。

另一方面，让员工等待太长时间才告知公司计划会导致谣言横行，给员工带来更多的困惑。帕特里克·兰西奥尼在其《优势》（*The Advantages*）一书中写道：“世界上有不少组织，虽然员工可以获得更多的时事通讯、可以进入交互式网站以及参加他们不想参加的太多的会议，但员工身在其中却感觉处于黑暗之中，对组织的任何变化都毫不知情。”[4]让员工知情非常重要，不管是公司决定、新的指令，还是团队新成员的加入。

选择适宜的地点。公共空间不适合谈论敏感话题。有位经理人，在他的团队中有一位成员经常迟到，对此他感到非常恼火。一天早上，已经9:15了，这位经理在大厅看到了这名爱迟到的职员，他刚刚才来。这位经理冷嘲热讽地说：“又迟到了，菲尔？”公司大厅属于公共场所，显然选择公共空间谈论某位员工的迟到问题非常不合适。在公共场合，彼此都无法充分讨论问题，而且这种随口而出的话只会加剧本来就很紧张的气氛。最好的处理办法是闭门谈论。

整理思路

杰出的即兴演讲者不会在讲话中用“嗯”“啊”，他们的演讲从一开始就思路清晰。2015年11月4日，年轻的贾斯廷·特鲁多（Justin Trudeau）就任加拿大总理，在就职仪式上，他表现出了很强的思路整理能力，当媒体问及“为什么拥有一个性别平衡的内阁会如此重要”时，他以果断的口吻回应：“因为这是2015年。”[5]这样的回答将他与年轻一代联系在了一起，并凸显了他对性别平等的承诺。他的这句回应被疯狂传播，并为他赢得了作为领导者反应快速、头脑敏锐的美誉。

一般在政府发布重大公告后，媒体会问很多问题，因此政治家及其工作人员通常会投入大量的时间准备和演练如何回应。对于上述提到的活动，特鲁多和他的顾问团队一定也想到了会有人就新内阁性别平衡问题发问，也极有可能顾问团队为特鲁多准备了出色的回应。而在现实中，你不一定拥有特鲁多妙语连珠式的口才，但至少在讲话前应该想一想。

对于即兴演讲者来说，这可能是最艰巨的挑战，毕竟在即兴时刻，你可能只有几秒钟时间整理思路。面对这种情形，很多人都有一种倾向，会一股脑地把所思所想都倾泻出来（也许叫作“信息倾卸”更合适）。更糟糕的是，有些想法不如不说，诸如对他人的批评或是对当下正在讨论的话题的一些不成熟的见解，都属于需要严加控制的有害言论。对此，最好的解决办法是，想好再说。

获得观众充分的注意力

如果你在发表讲话，员工却不认真倾听，那么你就不可能展示领导力。即便你的讲话内容很有分量，即便你感觉到听众已经注意到你要讲话了，你也不能马上就讲，应当短暂等待一下，直到获得全场的注意力。开展对话时环境不一定非要私密（比如在办公室等封闭空间），可以在走廊、咖啡厅或会议室进行对话，关键是你要获得关注后才能开始说话。

一位人力资源专业人士告诉我，有一次，她在自助餐厅发现了一个展现领导力的机会。当时她刚刚结束公司领导力培训课程（为期一周的培训带给她很多学习和成长的机会）。在自助餐厅排队吃饭时，她发现自己正站在赞助这项培训计划的高级主管旁边。于是，她和那位主管

说："我刚刚从公司领导力训练营回来，我感觉说多少都无法表达我的谢意，感谢你资助了这个计划。"接下来在两人之间迸发了真诚的对话和沟通，而那个领导力时刻在她后来的职业生涯中发挥了重要作用。

会议发言也同样，一定要等到吸引全场观众的注意力后再讲话。获得关注的过程比较有挑战性，首先需要调整自己，让自己保持在预备状态中，当对话出现暂停，马上抓住机会开始讲话。而一旦开始讲话，就一定要语气坚定，并继续抓住大家的注意力，比如你可以这么说，"有些重要的事情要和大家说"。放心，观众会接受你的暗示，全然跟着你的思路走的。

获得全场关注最具挑战的情况是开电话会议。有位客户曾经和我分享她经历的一次颇为沮丧的电话会议。那时，她在蒙特利尔和遥远的听众们讨论计划。一些人在拉斯维加斯，参加会议的时候正在会议室吃早餐；一些人在纽约，当时正忙着新闻发布；还有一些人在印度，还好，他们正在听。在这样的会议环境中，她该怎么做才能确保每个人都在听呢？

在这种场合，除了以响亮而清晰的声音说话之外，还应当通过对话与参会者互动。如果你遇到上述情况，一定要对参会者直呼其名，比如"吉姆，我知道这种方法能满足你的需要"，或者是大声对某个团队喊话"你们纽约的人会感谢这个提议"。还可以提出问题让听众参与，例如问大家，"有多少人遇到过这个挑战"？这些技巧在面对面的会议中也非常实用，当然对电话会议来说尤其重要。

谈话内容要有价值

每次举手示意想发言或想张口说话时，确保自己有话可说，并且所讲的值得大家关注，除此之外，发言也应符合你的身份。如果感觉没有实质性内容可分享，最好先别说，听听别人怎么说。

亚伯拉罕·林肯是近代最著名的演讲家之一，全世界都知道他精雕细琢、令人难忘的葛底斯堡演讲。林肯的即兴讲话也非常具有表现力，不过他只在感觉内容有价值的情况下才会讲。在著名的葛底斯堡演讲前夜，人们列队街头，要林肯说几句话，他回答说："同胞们，我出现在你们的面前，只为了感谢你们的赞美……我没有什么要讲的话，作为总统，重要的是不说任何愚蠢的话。"[6]

对于不熟练的即兴演讲者来说，常听到的抱怨是他们"喜欢自己的声

音”“空话连篇”。我曾指导过一个人，他在同事间有“侃爷”的美誉，大家称他“安德鲁·吹牛”（Andrew Blowhard）。大家都不想让他在会议上发言，因此故意不问他任何问题，而他一旦抓住机会开始喋喋不休，大家马上就会翻白眼。

领导者不会浪费别人的时间，他们讲话清晰明确、充满热情并切中要害。任何时候，如果有人提出及时的想法、提供有说服力的案例或感染他人采取行动，那么这个人的话就是“有价值”的。讲话不一定总是从主管到员工，经理人、分析师或行政助理也可以讲话，当他们有好点子并知道如何清楚地解释给听众时，都可以和大家即时分享。成功只会发生在那些相信自己的想法并进一步推动的人身上。当你做出宝贵的贡献，你会发现渴求知识的主管正热切地看着你，等待倾听你更多的分享。

建立关系

抓住领导力时刻会构建更加稳固的关系，不管是与同事、老板、导师、客户，还是与你社交圈子里的某个人。一位年轻女士告诉我说，她想与某位内部客户建立好关系，于是她改变了每天早上走到自己办公桌前的路线，这样她就能路过那位客户的办公桌。每天她都会微笑着对那位客户说：“早上好。”起初那位客户没有什么反应，但渐渐地，她的微笑得到了回应。之后，她再添加谈话内容，比如“周末过得好吗”或者“我们哪天一起吃午饭吧”，客户开始点头表示同意。这些对话带来的是更温暖、更富成效的关系。

作为领导者，建立关系还包括识别出那些需要被重视的人。一位副总裁告诉我说：“我和同事或年轻员工一起乘电梯时，会问‘事情怎么样啦？在做什么新任务？喜欢目前的工作吗’。我想告诉他们，我对他们做的事感兴趣。这是与他们建立关系也是展现领导力的机会。”

需要注意的是，不要在领导力时刻让对话“超负荷”，正如巴特·埃格纳尔所解释的：“如果你刚刚花了一整天的时间和团队讨论战略，那么吃晚餐的时候就别再谈论战略问题了；如果你刚刚向CEO介绍了投资方案，茶歇的时候就饶了她，别再给她讲投资的关键信息了。我们应当知道什么时候听众能接收信息，什么时候不能。”

面对面沟通

面对面沟通远比其他沟通方式（不管是手写信、电子邮件还是社交

媒体）更为有效。所以，如果你是领导者，尽你所能面对你的倾听者。

一家大型银行股权资本市场董事总经理玛丽·维图格（Mary Vitug）对我说："当今商界非常重视不见面的沟通，无论电子邮件、文本还是电话。这使得面对面沟通变得更为重要，只有面对面沟通，人们才可以更好地交流感情、建立信任。通过面对面沟通，我们才有机会让客户感知我们对他们的重视。在我们公司，职员绝不会忽视这些潜在的领导力时刻。"

获得高管或经理信任的最好的办法是面对面沟通，这是菲尔·梅斯曼（Phil Mesman）的建议。他在一家名为Picton Mahoney的加拿大资产管理公司担任投资组合经理兼合伙人。他向我解释说，有一位年轻的分析师找他咨询，问他如何才能在职业生涯中取得进展。梅斯曼和那个年轻人说："你必须面对那个你想施加影响的人，光发送电子邮件是不够的。你必须面对面地、真正地推销自己，让那个人关心你以及你所管理的投资组合。"领导力时刻只会光顾那些有勇气站在决策者面前、自我推销的人。

得体沟通

今天的组织结构已经更加扁平化，但在组织中不管是上下层级还是部门之间，仍然存在办公室政治。这也意味着即兴对话要符合身份且得体。

自下而上的领导可能是最为艰难的一种领导方式，你展现领导意愿时，不能有阿谀奉承的味道但也不能专横跋扈。如果在公司和一位级别比你低的人说话，要温和坦率而不应当傲慢；如果在组织内进行横向沟通，注意不要侵犯别人的领域。

还要记住：一定要小心地尊重别人的立场。我的小儿子本是一家广告公司年轻的艺术总监。他们公司为一家客户设计的广告非常出色，而恰好我认识那家客户的销售负责人（保罗）。

有一天，我对本说："不如你去和保罗喝杯咖啡？他是销售负责人。没准你能挖掘到他们更多的广告需求。"

本回答说："我还是先和老板确认一下吧。"一个星期后，我问他结果如何。他说他没有去找保罗："老板说我们应该让客户经理来处理这方面的关系。他们了解客户，知道所有关键参与者。"

我分享这个故事，是因为在组织中任何人都需要深刻理解权力的界

限，不符合身份、不得体的沟通会阻碍职业生涯发展。

意识到“麦克风始终开着”

领导者必须认识到，他们在会议上发表的任何言论，其他人都可能会获悉，即使是闭门会晤。

当你和朋友、同事外出喝酒时，一定要记住“隔墙有耳”，不要说任何你不希望事后被传播的话。即使是对某个同事随意的一句评论，比如“他有问题”，也很容易会被传回办公室。

每位领导者都需要保持这种“麦克风开着”的心态。2016年，联合技术旗下开利公司（Carrier）的新闻发言人对员工说，公司可能会把1 400个工作岗位从美国移到墨西哥。[7]话刚说完，现场员工的反应非常激烈，他们起哄、呐喊、愤怒。一名员工拍摄了现场员工的反应，结果该视频广为传播。一个本来低调的公司内部公告演变成了具有国际影响的丑闻。

进行任何对话前，都需要假设你所说的话会被墙外的人听到。正如罗莎贝丝·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）对于互联网时代的领导力的探讨，“身处网络文化就像在聚光灯下的玻璃房中生活，而且聚光灯‘7×24’亮着。任何错误马上会被人们看到并被放大”。[8]事实上，如今政治领导人的即兴评论，正以前所未有的方式，恶化（或改善）着国内冲突、推动着全球市场、塑造着国际关系。有些新闻采访的原声非常有说服力、很打动人心，这些片子在世界各地播放，而其即兴评论也很容易被曲解。要在更广泛的背景下审视、评估每个领导力时刻，重视语言带来的影响。语言可以激发人，也可以威胁人。在麦克风永远开着的世界，语言的力量也凸显了“准备工作”在即兴讲话中的重要性，以及运用本书所提出的技巧的必要性。

一定要有当领导者的意愿并始终处于领导者位置，将每一种情况都视为潜在的领导力时刻，但也要小心，因为不是每一次即兴演讲都能指向成功。本章介绍的指导原则可以让你接近潜在的领导力时刻，浏览并检查要点，如果发现万事俱备，就抓住那个时刻吧。

第4章 成为一名听众

斯多葛派哲学家爱比克泰德[9]（Epictetus）观察到：“人有两只耳朵却只有一张嘴巴，因此，我们听的多，它是我们说的两倍。”这是一个很好的观点。任何想要在即兴交流中脱颖而出的人都必须认识到，倾听是一个赋权过程，它使我们更接近听众。它使我们能够修改自己的评论，并让我们了解自己的评论是如何被接收的。真诚地聆听他人是即兴思维的重要组成部分。

本章所讨论的积极倾听内涵深刻，积极倾听不仅需要“带着耳朵”去听，还需要我们全身心的参与。掌握了积极倾听的艺术，你就有能力充分利用即兴时刻。

用你的身体：身体倾听

倾听的第一个层面是身体层面的倾听，但这并不意味着仅仅通过你的耳朵接收信息。当你处于积极倾听的状态中，你的整个身体都应当参与其中。你的肢体语言会说明你如何与他人相处，并发出信号显示你是否正在倾听他人。

曾经有一位客户，他来找我是因为他总是不受欢迎。我很快就从他的肢体语言中找到了答案。他的双手和双臂在胸前交叉，头和身体转向一侧，说话的时候面部肌肉都不动，这些迹象表明他说话时没有感情，他的全身都在对别人说“我不在乎你的想法，我是老板”。的确，他觉得自己无所不知，别人全都得听他的。正如他所说：“每天我的角色就是当‘法官’，一个会谈接着另一个会谈。人们带着问题来找我，我必须得做出决定，我必须得说‘是’或‘否’。”他认为自己是所有答案的来源，他的肢体语言也显示了他的傲慢。

肢体语言可以使你成为一个更好或更差的沟通者。当我用目光接触你，我就可以更好地倾听。当我的身体转向你时，你会感觉到我的投入。同样，当我关闭智能手机时，表示我会专心倾听。专注的身体倾听从肢体语言开始，肢体语言会透露你对别人是否感兴趣。放下双手和手臂，将身体朝向你正在与之交谈的人。把头部和身体微微向讲话者前

倾。调动自己的声音，使其更具表现力。注视对方的眼睛，即使是小组会议，即使那个人不是在单独和你说话。另外，还要微笑、点头、示好。如果想回应，稍作暂停非常重要，它在告诉对方："我在思考你刚刚说的话。"所有这些身体行为都在表达："我在乎你，我想理解你，我想倾听你。"这些身体行为也会鼓励你把注意力放在对方身上，让你更清楚地了解对方；同时也会鼓励对方更加开诚布公。

有效的倾听还包括读懂对方的肢体语言。如果有人佝偻着、无精打采，这说明你没有打动他们；有人拿起了智能手机，说明他对你的话充耳不闻。观察人们的肢体语言，问自己"他们看起来是在听吗"。如果不是，那么马上改变讲话节奏、声音或信息。这就是即兴的美妙之处，可以随时调整！

身体倾听还包括为谈话创造一个恰当的环境氛围。今天越来越多的公司关注创造更好的倾听空间，设计师詹妮弗·玛格诺菲指出，现在的企业设置了"各式各样的团队互动空间，就像搭建的积木一样，有一对一对话空间、小组讨论空间、大型互动空间等"。[10]许多领导者也利用开放空间的优势，使员工更容易找到自己。推特共同创始人兼Square（美国软件公司）负责人杰克·多尔西（Jack Dorsey）就是一个很好的例子。在Square公司新址，他在"露天平台的正中间"站着办公。正如多尔西所说，"这样的办公方式让员工感觉更容易接近。员工有问题会直接过来找我"。[11]这样的环境为即兴谈话和有效倾听创造了大量的机会。

要小心物理环境中不利于倾听的种种障碍，其中最大的问题是开放式办公环境中频发的各种干扰。研究显示，员工在每天8小时的工作中会发生50～60次工作中断。[12]这种中断会让员工烦躁，并对他人失去耐心。如果你正在和一名员工进行深度对话，结果另一位员工进来询问你什么时候有空，你们的谈话就不得不中断。因此，在某些情况下，公司会为深度对话设置更为私密的空间，以免外界打扰。

积极的身体倾听还需要消除电子产品的干扰。人们很容易被电脑屏幕上的东西吸引。麦肯锡全球研究院（McKinsey Global Institute）的研究显示：平均来看，我们一天中28%的时间花在电子邮件上，是面对面沟通交流时间的两倍。[13]电脑不仅减少了人们对话的次数，还会降低对话的质量，尤其当人们一边看电脑一边说话的时候。手机和电脑相似，根据Pewn Research（一家研究机构）的一项调查，有手机的年轻人平均每天彼此发送110条短信。[14]事实上，开会的时候即使你只是瞥

了一下手机，别人也会觉得你没有在听（而且，面对现实吧，你就是没有听）。所以，对话的时候需要清理所有令人分心的东西。

总而言之，身体倾听除了要“带着耳朵”，还包括运用肢体语言、创造恰当的倾听环境并消除电子产品的干扰。

用你的大脑：理智倾听

理智倾听是倾听的第二个层面，即全心参与对话、在对话中探索和构建新思想。这一层面的倾听包括创造性地处理其他人或其他小组提出的想法。

理智倾听始于全心关注讲话内容。我们有多少次在会议中发现自己走神，脑子里想的是下一个会议、上一次谈话，甚至是下班后回家干什么。玛丽亚·冈萨雷斯（Maria Gonzalez）在《专注领导力》（*Mindful Leadership*）一书中写道：“即使明确要求关注工作，员工在50%的时间内依然没有考虑手头的任务。”[15]冈萨雷斯解释说：“大脑如果未经专门训练，对任何事物都无法集中精力，专注时间往往不超过几秒钟，更不用说几分钟了。”[16]根据作者的观点，可以通过冥想或其他方式来提高专注力，只有提高专注力，我们才能在对话中处于当下。

怎么知道自己是否达到这个状态呢？你的意识和你一起在倾听，你的理智在对话中并没有消失，而是与你听到讲话时的所思所想在一起。加拿大Loblaws食品杂货连锁店明白聆听的重要性，以及让员工跟随对话进度的重要性。其高级副总裁伊恩·戈登解释说：“我们在组织中大量地讨论如何‘守在当下’，如何充分参与会议，以及如何避免打扰（不管是电话还是下一个会议）等。”

保持专注的方法之一是“追踪”他人思路，比如列出讲话者的思路要点或者在讲话过程中做笔记。无论是对于一对一会议还是对于小组会议，做笔记都有助于我们的思维保持在讨论内容中，并向他人暗示你重视他正在分享的内容。维珍集团创始人理查德·布兰森表示：“有时候你参加一个商务会议，发现没人记笔记，你马上就会明白会后不会有实际行动。如果会议中的15个或20个决定需要在会后做、需要继续落实，那么记笔记就非常重要。”布兰森继续说道：“有些人认为记笔记太低级，那是秘书该做的事，千万别这么想，一定要记笔记。”65记笔记最好的方法是用手记，而不是在电脑上记录。有研究表明，尽管用电脑记录得更快，但手中的笔却比键盘的功能更为强大。当你用笔记录时，大脑会

归纳整理材料，最终让你对会议内容有更深刻的领悟。[17]

理智倾听还涉及探索、引发他人的想法，获取他们的观点。保罗·瓦利对我说：“如果开会时，你知道有人对某讨论主题有更好的想法，不妨说‘洛林也在场，她正在做这个项目’，还可以说‘我对比尔刚刚说的观点非常感兴趣’，要意识到把自己的观点强加给别人并不是优点，而坐下来倾听别人的观点会显得更有风度。”

正如有人说的，要想方设法提出问题从而帮助对方形成自己的观点。例如，你可以这么说“我听说你想采纳一种新思路，为什么”“你是怎么得出这个结论的”“你还考虑过哪些选择”。如果员工的想法缺乏要点，那就帮助他们重塑想法，可以问“你的意思是……”。理智倾听包含特意的、有目的、有意向的询问，从而引发更有建设性的对话。甚至有时候，会议的唯一目的就是倾听和探讨。举个例子，有时候我们与客户会面就是为了了解其来年的目标。

理智倾听还需要留意口头线索。首先，在倾听的过程中要注意这样的说法“我想说的是……”，留心讲话者后面“第一”“第二”“第三”等证据论述。其次，如果有人在讲话中使用“呃”“啊”或“有点”“也许”等模棱两可的词，说明他的观点还没有完全成熟；如果讲话者使用语气坚定的词“我相信”“我知道”，表明他确信这些观点。最后，在对话过程中寻找“漏洞”，比如讲话者后来讲述的情况与开始讲的不一致或是重要信息明显缺失，那么就需要提醒讲话者填补这些信息“缺口”。

最好还要精心策划一些讨论，以便将大家的观点协调一致。你不必亲自去做组织工作，但需要你发挥领导力、听取大家的不同意见、串联大家的观点，然后带领大家在综合所有观点的基础上，进行更高层次的思考。你可以这么说，“我知道斯蒂芬妮的观点出处，的确詹姆斯这么说过，这两个想法相互关联，他们都建议进行这项投资，但要小心谨慎”。或者你还可以这么说，“在座的各位目标都一样，希望这个项目能够有一个最佳起点。我建议，就按今天讨论的决定开展工作，顺序如下……”。

通过全心倾听、综合大家观点来引领小组讨论的能力是一种巨大的财富。当前的组织机构都希望他们的顶尖人物也具备这样的能力。一位CEO告诉我说，他的一个小组成员“在引领与审计委员会的对话中，表现得困难重重。他很容易就被对方逼得无法应对，而且在提出要点时声调太弱。他需要学习如何引发辩论、如何对话以及如何达成共识。在会议上他需要从别人的发言中提取相关问题，然后帮助小组解决这些问题”。

我问："你希望他怎么做？"

这位CEO回答说："他能够围绕日常工作事项发起强有力的对话；他能为团队提出有独特见地、有深度的问题；他有能力在会议上让大家达成共识，让大家认可季度审计评估；他不再认为自己是一个'专家'，而将自己视为众人观点的'合成器'，从而领导团队协作性思考并达成目标。"

这也是任何领导者在会议上需要拥有的技能。这种有目的的探索涉及综合性思考、协作、达成共识和采取行动，它是理智倾听的最高形式。

用你的心：有感情地倾听

倾听的第三个层面涉及与他人情感上的联结，同时不让自己的感受妨碍有效倾听。往往员工会认为这种"同理心"非常重要，而领导者却常常低估它。《经济学人》（*The Economist*）开展的一次全球调查发现：高管们经常会把技术和金融作为他们寻求改进的两个领域；而职位较低的职员却认为情商和领导力才应该是老板需要重点提高的。[18]显然，员工希望领导者更加敏感。有感情的倾听从点头或说"是""我明白"开始，但并不止于此。通过使用诸如"我能明白你为什么这样认为"或者"这对你来说是一个困难的决定"等话语来表达同情心，这样的语言会鼓励他人打开心扉，更多地分享感受，而不仅仅是分享想法和观点。

有感情的倾听还涉及理解讲话者的非语言线索。这类线索可以通过很多方法获取，比如研究对方的面部表情、倾听他们说话的语调、观察他们的肢体语言、体会他们此刻的感受，等等。假设你正和老板谈话，他接到了另一位高管打来的电话，你看到他在通话中变得有些焦虑、语调激动。通话结束后，你观察到他有点烦躁、心不在焉（你如果没发现这些变化，那么接下来的谈话很可能不得要领）。此时，你最好问他："要不我们先到这里，以后再谈？"这样做你就是在表达：你了解他（即使他说"不用，我们继续吧"）。你表明你在有感情地倾听，没准他会和你分享刚才的电话内容。

给大家举一个有感情地倾听的正面案例。在我们公司的一次管理会上，一个颇受质疑的问题即将解决，但会场有个人双臂交叉，有点垂头丧气。然后有人问他："你对这个决定是不是感觉不太满意？你感觉满意对我们很重要。"结果引发了另一个层面的对话，虽然参与者还是原来这

些人，但我们对问题做了更深入的探究，努力使每个人都站在同一条战线上。最后，我们找到了更好的办法。这个例子给我们的启发是：会谈的时候，要仔细留意在场的每个人，让自己有感情地倾听，最后的决定要确保获得每个人的支持。有时候有些人不想拖延公司决定就保持沉默，但不说话恰恰表明他们可能不同意，遇到这种情况可以这么说："我们先等一下……我想琳恩对这个建议可能有不同的感觉。"最终，由于你的引导，会议往往会有更好的结果。

还有一些语言上的线索值得注意，如果你在有感情地倾听，你就会很容易理解它们。比如，一名员工说："我对加薪感到高兴。"你可以认为她的确高兴，或者这只是表示她"支持这个决定"，意味着你有一个盟友。但有时需要拆解分析，才能真正理解讲话者背后真正的感受。例如，当有人说"怎么着都行"，这个人真正的意思是"我知道你不会在乎我的感受"。又如，"无意冒犯"的通常意思是"小心点，我会表现出对你的冒犯"。再如，"我会顺其自然"，意思是"我不喜欢这个决定，但我不打算去争辩了"。

当发现有人没有表现出自己的真实感受时，理解他们的感受非常重要，同时需要进一步探究问题。这里给大家提供询问探索性问题的正面例子。

"你对这种情况感觉如何？"

"你有其他更好的想法吗？"

"我觉得你对这个决定有疑虑。"

"你能再多说一些吗？"

"你赞同这个项目吗？"

"有没有我还没注意到的问题？"

一旦你知道对方的感受，就要有所回应（而不是反应）。我们听到一些自己不喜欢的东西时，很容易有情绪反应。一定要记住苏斯博士（Dr. Seuss）在《老雷斯的故事》（*The Lorax*）中说的话，"除非有人像你这样关心，否则一切都不会好起来，不会的"。[19]

即使有人做了一些冒犯你的事，你也需要超越这件事，不要启动情绪反应，否则只会造成更多的压力和抵触。聆听并尝试理解对方的动机。这里给大家介绍一个如何周全回应的例子。这个例子是我的一个客户——一位投资金融机构的负责人告诉我的。

我的一个团队成员提出了辞职，他在工作中表现不太好，但我也有

责任。那天，他走进我的办公室和我说：“我决定要辞职！”事情很突然，我究竟该怎么处理？我不想愤怒地回应，也不想说我在他身上投入了太多的时间和精力，虽然事实的确如此。我也不想生气地说：“我简直不能相信你要辞职！”相反，在确定自己控制好情绪后，我问他为什么要辞职，我对他提出的每个原因（不管是文化、工作量还是其他）都一一予以回应。然后我说我完全能理解他的感受，虽然我会更喜欢不同的结果。不管怎么样，我敬佩他的勇气和自信。我们的对话取得了双赢，我没有让他感觉自己很糟糕，而我也从他那里得到了建设性的反馈，让我在未来把工作做得更好。

事实上，上述这种即兴时刻很可能演变为一场“意志冲突”。“辞职话题”本身令人心烦，老板很容易情绪化。但这位老板尝试去理解辞职背后员工的感受。如果有人带着情绪来会谈，我们面临两个选择：（1）在同一层次上与他对话，使谈话成为一场战斗；（2）如上述案例一样，努力找到共同的对话基础，针对问题本身开展对话。通过使用后一种方法，你将会构建更有建设性的对话，并将谈话推向更高层次。在小组会议中，如果有人情绪爆发，我们首先需要承认这些情绪的存在，你可以这么说，“大家有不少情绪，但我们不该让感性掌控我们的理性、智慧以及判断力”。

倾听是一个高强度的创作性过程，无论是身体的、理智的倾听，还是情感的倾听。引领当下所需要的一部分知识存在于你周围人的身上，正是他们的想法、观察、建议、恐惧、目标和激情引发了你的回应。人们永远不会跟随一个人，除非他们相信那个人真的理解他们。领导力思维必须包含倾听的欲望和倾听的能力。

第5章 保持真实

詹姆斯·库泽斯（James Kouzes）和巴里·波斯纳（Barry Posner）在他们的《信誉》（*Credibility*）一书中写到，可信是领导力的基础。他们解释说："人们只有信任领导者，才会跟随领导者。"69[20]

构建信任需要基于真实性领导力，即在所有即兴对话中保持真实性、开放性。真实的领导者在私人的层面与公众建立联系，这包括分享他们的当下、想法、信念、感受、脆弱和故事。今天的世界，人们持续地进行着个人交流，没人愿意听不真诚、虚假或不带感情的讲话。人们期望的比原来更多，而领导者也可以给予更多。即兴对话冲破了传统组织规则的约束，是判断人是否具有真实性的最佳途径。

什么是真实性领导力

"真实性"是当今一个热词，亚当·格兰特（Adam　Grant）在《纽约时报》的一篇文章中写道："我们处于真实性时代，在生命、爱情和职业生涯中'做自己'都是最重要的忠告……我们希望过上真实的生活，嫁给真实的伙伴，为真实的老板工作，并为真实的总统投票。"[21]

我们当然得做真实的自己。

但真实性的含义是什么？"真实性"（authenticity）这个词来源于希腊语authentikos，指的是"原创的"或"坦率的"。[22]当我们分享内心的想法以及源于我们内在的观点和看法时，我们就是在表达自己的真实性。真实性不是一种状态，而是一种自我表达行为。正如罗布·戈菲（Rob Goffee）和加雷思·琼斯（Gareth Jones）在《为什么每个人都该被你领导》（*Why Should Anyone Be Led by You?*）一书中所述，"在与他人的关系中，真实性被放大。真实性不仅仅是个体属性"。[23]通过分享这种特质，我们表达我们的真实性。

那么，什么是真实性领导力呢？它指分享定义我们自己、属于我们自己的那些真实特征，包括拥有领导意愿，倾听、尊重他人的观点和尊严，等等。但还不止于此，它还需要具有代表最佳领导力的价值观和信念（这也是本书第二部分所讨论的特征）。如果你处于领导者位置，但

却缺乏这些品质，喜欢一股脑将心里所想都说出来，这也许体现了你个性中真实的天性，但不属于真实性领导力。

在谈到即兴对话时，真实性领导力究竟会带来什么影响？今天的即兴交流新时代为人们提供了大量展示自己的机会，成功的领导者通过分享他们的所知、所信、所感和所做来激发、感染他人。

人们渴望真实性领导力。在扁平组织中，没有传统等级制度和规则的约束，人们寻找榜样、汲取教训并渴望真相。在日常对话中，你有机会找到并展现真实的自己，并把他人变为你的追随者。

展示真实性的策略

有很多方法可以展示真实自我。接下来的六个方法将使你触及真实的自己。

第一，真实地处于当下。凸显真实性，首先需要你保持在当下。这远不是指你在会议现场，或与说话的人面对面，或从智能手机上看到有人问“你有一分钟时间吗”。分享当下是指你要守在“那一时刻”，把心放在那个时刻，开诚布公地对话，以及跟与你对话的人建立紧密联系。

肢体语言会反映你是否真实地处于当下。如果你在大厅看到某个人并问“怎么样了”，却没有停留片刻倾听回应，那不算真实地处于当下。如果你还是问同样的问题，但之后你停下来，看着对方的眼睛，等待答复，那么你表现的就是真诚。同样，如果别人和你说话，你却低着头、心不在焉、疲惫不堪，那么你的身体动作就表明你没有真正处于对话中，你真实的自我游离在别处，你和你的同事都无法触及真实的你。

在电话会议中，对方正在讲话，而你在查看邮件，这说明你没有完全在场。你可能会认为别人又不会知道我在干什么，但他们能从你的语气中听出你是否处于当下。所以，要做到真实地处于当下。

第二，分享你的想法。真实性意味着有勇气分享你的观点和看法。人们不这样做的原因有很多：有些人觉得随声附和他人的观点比较容易，而且重复别人的观点可以避免他人的挑战；有些人则可能感觉“集体言论”更安全，而不愿意透露自己的观点；当然还有一些人不知道自己有什么想法。的确，一些组织允许甚至鼓励员工不要思考、不要有想法，尤其是那些自上而下、集体思维占上风的组织。真实的想法来自人们内心深处，是原创的、大胆的想法，是需要领导者深入探究才能挖掘到的想法。

特斯拉汽车CEO埃隆·马斯克是一位勇于思考的领导者，他不断与员工、投资者、商界和公众分享自己的想法。尽管有反对者，但他依旧忠于自己的思想，不断证明怀疑者的错误。正如他在接受采访时所说的以下这段话：

“他们说，‘你不可能生产出电动车’。结果我们做到了。然后他们又说，‘没有人会买的’。结果人们买了。后来我们宣布S设计上线，被很多人称之为‘狗屁’。这真的很荒谬，事实上我们有能力将其推向市场。当把它推向市场的时候，他们说，‘你永远都不可能增加产量’，而我们做到了。他们又说，‘你永远无法获利’，我们却在第一季度就获利了。所以，如果你观察的话，就会发现其中有一个规律。”[24]

上述整段描述跌宕起伏，而他的思想却坚如磐石，整个起伏背后是马斯克强大的信念——自己的想法必胜、他和公司必胜。这样的信念非常重要，无论是销售产品、推广策略，还是指导下属或团队，记住你的思想非常重要。

第三，分享你的信念和价值观。真实的领导者用自己的信念和价值观影响激励他人，比尔·盖茨就是一位真实的领导者。西蒙·斯涅克（Simon Sinek）在《从“为什么”开始》（*Start with Why*）一书中，对盖茨和史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）作了比较，大家知道鲍尔默是继盖茨之后的微软CEO。斯涅克认为，虽然鲍尔默充满活力，但盖茨却拥有更深沉的魅力，在他和听众所分享的信念中体现了这种魅力。乍看之下，盖茨比较“害羞和难为情”，但人们“却喜欢抓住他的每句话、每个词……那些听过他讲话的人，往往会数星期、数月甚至数年回味他的话”。[25]斯涅克认为，盖茨的魅力不可抗拒，他不愿意商业炒作而只愿意做真实的自己，并与他人分享自己的信念及其他的东西。

想发掘自己内心深处潜藏的信念，可以遵循罗莎贝丝·莫斯·坎特在其《进化》（*Evolve!*）一书中提供的指导。在书中她建议询问自己如下问题：“我是否对这个需求有强烈的意愿？我确信这可以完成吗？当我谈论它时感觉兴奋、热情吗？我愿以信誉承诺行动吗？我愿意即使历经艰难险阻也要坚持到底吗？我愿意为之做出牺牲吗？”[26]这些问题以及肯定地回答这些问题的能力，将塑造你的沟通方式，使你成为一个真实可信的领导者。

我的同事詹姆斯·拉姆齐（James Ramsay）是汉弗莱集团资深合伙人，他告诉我说，他在指导客户时，会不断把客户的想法拉回到他们的

信念上。正如他所解释的那样：“我要求他们写出自己的五个信念，然后对他们说‘我们一起来探索一下每个信念’。这也给了他们回答上述几个问题并真实地讲出自己想法的机会。”这种内在探索对所有领导者来说都至关重要，因为当你讲话的时候，听众能够感知你是否相信自己所说的话，如果连你自己都不相信，听众当然也不会相信。

第四，分享你的感受。真正的领导者会分享他们的感受并且对他们的听众保持敏感。

如果像木头人一样毫无感情地宣布公司重组或公司裁员等重大决定，你和公司都会被员工认为冷漠无情。在这种情况下要展现关心员工的“真实自我”，首先要将人力资源发布的公司重组文件改成用自己的语言能解释的内容。当见到团队成员时要保持对他们的敏感，不要用“糖衣”包裹问题。解释完公司决策后，要对离职员工做出的贡献表示感谢。

还要小心表现过度。有人曾向我讲述，有一位高管在讨论团队生产的产品质量低劣时，竟然在讲台上泪流满面，他的这种反应与问题不太相称，而观众也并没有被打动。相反，由于他的表现并不真诚，他的领导力大打折扣。真实性不容易做到，我们必须要表现出情感但又不能太情绪化，以致让人觉得是在表演。

分享感受的一个重要途径是，向你的工作、团队成绩、好的想法、你的愿景和团队成员展示热情。使用正确的语言表达激情会让人心潮澎湃，正如一位客户告诉我的那样，“我得到了很多人的反馈，他们欣赏我对工作的热情”。

但是，不要将激情变为负面发泄，对那些不符合期望或没有感受到你的激情的人，你要过滤掉这些负面情绪。史蒂夫·乔布斯承认他虽已尽其所能，但仍缺乏对负面情绪的过滤能力。当传记作者沃尔特·艾萨克森问他为什么对别人如此苛刻的时候，他回答说：“我就是这样的人，别指望我成为别人，不可能。”[27]真正的领导者不仅要做自己，更要表现出积极正面、鼓舞激励他人的热情，并过滤掉那些可能挫伤他人积极性的破坏性情绪。

第五，分享你的脆弱。真正的领导者直面自己的优点和缺点。《优势》的作者帕特里克·兰西奥尼在书中写道：“信任对建立一个优秀的团队必不可少，这种信任我称之为‘基于脆弱性的信任’。这样的信任建立后，团队成员就能保持透明、诚实并坦承自己的真实想法，比如‘我搞砸了’‘我需要帮助’‘你的想法比我的好’‘我希望能像你一样学会这样做’，甚

至‘对不起’。”[28]

要愿意分享自己的脆弱，当然这种脆弱不能削弱你的领导力。分享脆弱是分享关于不安全感、不足或失误的感受，这和削弱领导力之间有明显的分别。比方说，如果在公开场合发表演讲时，你向听众坦诚你不喜欢公开演讲，这就是削弱领导力的做法；但如果你向一位同事说，演讲对你从来就不是一件容易的事，但你刚刚接受了一个演讲邀请，因为想要学习演讲技巧，这就是在分享脆弱。

真正的领导者，不会羞于在团队成员或其他人面前承认自己的脆弱。杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）曾经对亚马逊第一批投资人说：“我认为我们有70%的可能性会赔光，所以除非你能够承担损失，否则不要投资。”[29]为什么要这样说呢？贝佐斯在1994年创立亚马逊时，电子商务还处于初级发展阶段，他知道公司失败的可能性很大，于是和大家坦诚了这件事。

分享脆弱有三个好处：首先，它会让别人感觉你更可亲，我们在人生中都有“命中和失手”的时候，关于你脆弱的故事会让听到的每个人都产生共鸣；其次，分享自己的不足会让你感觉良好，因为你会看到人们仍然尊重你、相信你；最后，通过主动分享，你将能够建立一个更好的团队，因为你会发现自己无法一个人完成全部工作。

分享脆弱包含的内容林林总总，比如坦诚自己不能解决所有的问题。加拿大全球信息技术公司（Canadian Global Information Technology Company，CGI）的信息主管斯图尔特·福曼（Stuart Forman）告诉我：“在为新任经理举办的一次培训班上，我应邀讲话，会场有400多人。在问答环节中，我说，‘我喜欢这个问题，但我今天没有答案，我回去再想想，我会回复你的’。”福曼解释说：“这对我来说是保持真实性的一部分，过去我曾很担心他们怎么看我，现在我明白说‘不知道’并没什么。”

第六，分享你的故事。对你的雇主、老板、团队、同事、客户或朋友来说，没什么比分享一个鼓舞人心的故事更能让大家对你产生亲密感。如果是在面试中，非常适合讲如何应对工作挑战的故事。雇主越来越看重这样的个人经历。电子商务软件开发商Shopify的CEO托比·吕特科（Tobi Lütke）说：“我们的招聘过程几乎完全是在听应聘者的人生故事，我们寻找应聘者做出重要决定的那些时刻，然后继续深入对话。”[30]所以，如果你正在申请一份工作，准备好讲述你最精彩的职场

故事。

听众对于职业故事或个人家庭故事会产生共鸣。推特与Square的CEO杰克·多西在和一群学生对话时说："我父母是使用推特的第一批人。"他解释说："我妈妈认为推特就是短信，是联系我和家人的好办法。她觉得这是一个私人平台，所以她在推特上竟然对我的兄弟大喊大叫，'杰克，什么时候你才回家啊'。后来她意识到，哦，等等，这是公开平台！"会场的每个人都忍不住笑了起来，回忆着自己妈妈发生的类似的事情。[31]

商业经验教训的故事也非常好。伊恩·戈登负责监管Loblaws 食品杂货连锁店的所有产品线。他们公司有"让我们聊天"活动，他经常在这种针对8～10名员工的活动中给大家讲故事。"他们喜欢听故事，"戈登说，"他们真的很喜欢我早年在菲多利工作的故事。"以下是他讲给我的故事。

大学毕业后，我驾驶着一辆菲多利卡车开始了我的生意。我早上5:30就起床，一直工作到晚上8:00。我和各种各样的店主合作，和他们谈论公司产品。当时我们有一个名为Tostitos的莎莎酱产品（现在仍然有）。那时候总部市场营销人员决定，每年通过组织一次竞赛进行市场宣传。他们认为如果把竞赛规则贴在莎莎酱外包装的空白处可以省不少钱，但原本顾客透过那个空白处可以看到瓶子里的酱，如今在空白处贴上竞赛规则，顾客就无法看到瓶子里的酱了。后来，每年市场部举办竞赛期间，莎莎酱的销售额就会直线下降；竞赛结束后，销售额又会回升。很多商店的老板都发现了这个问题并告诉我，但总部对此没有行动。我从这个经验中学习到，我们应该倾听客户的意见。现在我作为Loblaws公司的高级副总裁，始终在倾听客户的意见。

每个人都可以成为一个真正的领导者，但别指望轻而易举就能实现。沃伦·本尼斯（Warren Bennis）在《成为领导者》（*On Becoming a Leader*）一书中写道："如果认识自己、做自己像人们谈论的一样容易，就不会有那么多人用模仿他人的姿势走来走去，滔滔不绝地谈着'二手想法'，拼命试图融入而不是脱颖而出。"[32]成为真正的领导者，需要挖掘自己内在的领导力，与同事、队友和朋友分享你的当下、想法、价值观、信念、感受和故事；通过保持自己的真实性，激励鼓舞他人；在认识到领导力新时代让我们变得更加温暖、能更多地分享个人信息的同时，找到乐趣。

第6章 保持专注

1944年12月，在比利时小镇巴斯托涅（Bastogne），德国军队包围了美国101军空降师。德国人向被围困的美国人发出一封信，告诉他们为什么必须投降。美国司令员安东尼·麦考利夫（Anthony McAuliffe）只用一个词回复了这封信——疯子！美国军官约瑟夫·哈珀（Joseph Harper）上校向德国人用同样简洁的方式传达了这一声明，德国人问他什么意思，哈珀说："意思就是——见鬼去吧。"美国人坚持住了，德军的进攻最终以失败告终。美国人的回复清楚地表明了他们的立场和决心，但凡伟大的领导者都目标明确、意志坚定。

互联网时代的信息超载

当今的每个人都处于信息超载状态，但是在提供信息时思路不够清晰和明确，就会失去听众。在《精简》（*Brief*）中，沟通专家约瑟夫·麦科马克（Joseph McCormack）写道："2008年，美国人在工作之外获取信息消耗的时间为1.3万亿小时，也就是说平均每人每天大约需要12小时。"[33]在工作中，信息需求量更大。大量信息纷至沓来的状态将成为常态，现在每个人不仅是信息消费者，更是信息提供者。脸书创始人扎克伯格评论说："现在，每个拥有脸书账号的人都有发言权，他们可以发布状态更新，也可以推荐链接供感兴趣的朋友阅读。"[34]

信息大量涌入，导致人们注意某一事物的时间越来越短。根据美国国家生物技术信息中心（National Center for Biotechnology Information）的数据，平均注意力时间已经从2000年的12秒降至2013年的8秒。[35]

这比金鱼的注意力还要少1秒！[36]我们短暂的注意力时限为即兴演讲者带来了巨大的挑战，他们不得不每隔8秒就把分神的听众拉回来。

此外，信息像汪洋大海淹没着人们的大脑，侵袭着人们的精神空间，当人们开始说话时很难保持明确的主题。一天当中有多少次我们听讲话者没完没了地说，而不知道他们究竟想说什么？一位客户曾经和我说，他有一个下属光说完"早上问候"就至少得花20分钟。当我们长篇大

论时，其他人就会躲着我们，害怕和我们说话。

主题明确与即兴艺术

作为一名人际沟通教练，在过去的30年中，我曾与数千位领导者合作。我发现越是那些喜欢脱口而出的人越需要主题明确。我遇到的最具挑战性的情形，是和一位被送到我这里的一家公司的主管合作。用他老板的话说，他被送来的原因是，“他太喜欢说了，他快把我逼疯了，他说啊，不停地说啊，永远都说不到点上”，他的老板问我：“你可以让卡尔说话简明扼要吗？”

对我来说这是一个令人兴奋的挑战，于是我说：“好。”

当我和卡尔第一次见面时，我发现他口若悬河的习惯已经根深蒂固。也许是遗传造成了这种习惯，他父亲的绰号是“蔓生植物”。我和他一起努力，让他一次又一次地练习用精炼的语言表达自己。他每一次的讲话练习都比之前要简短一些，而针对每一段话我们都至少练习五次。

最后，卡尔终于能简明扼要地说话了。实际上他变成了简练的“海报男孩”。他的老板说他的会议发言简短、精炼、切题。听到这个消息我异常激动，卡尔也为自己取得的进步感到非常自豪。但当我去找那位老板，和他谈起卡尔取得的重大进步时，老板说：“你知道，卡尔还有一个毛病。在我们最近召开的一次CEO大会上，他特别想发言，结果他一口气说了10条观点。”

在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）的一篇文章中，精神病学家马克·古尔斯顿（Mark Goulston）解释说，很多人都有极其强烈的、想不断说话的感觉，即使没什么可说的。古尔斯顿认为，他们这样做主要有两个原因：“第一，所有人都渴望被倾听。第二，在谈论自己的过程中，我们的身体会释放多巴胺，即快乐荷尔蒙。人们喋喋不休，是因为他们对这种快感成瘾。”[37]唠唠叨叨的人能从讲话中感觉到兴奋。

除了纯粹享受说话带来的快乐之外，很多人说话没有明确目标，似乎从来没有思考过自己的观点是什么。他们围绕着内容去组织对话，而鉴于内容可以代表无尽的信息，于是他们在这种内容模式下能不停地说下去，没有明确的思路，亦没有形成某种观点。我曾有个客户想面向团队发表正式的市政厅讲话，我问他打算说什么的时候，他用以下“信息倾泻”般的方式作了回答：

“即使打破脑袋去想，我去那儿也就谈两三件事。我想重点谈的基本上是对这一年的一点点回顾，还有一些我们已经取得的成就，以及一些对明年展望的初步设想。还有，我会准备一个清单或图表，我会说‘这是我们所做的最棒的事情’。可能还会讲讲细分项，比如客户满意度；可能还会再选择一个细分项，比如技术创新，或者对于我们团队来说更棒的事。我还会给大家举适用于不同业务组的例子。在结论部分，我会谈目前已经收到的一些反馈和面临的挑战，这也是我们明年的弱点。”

这种意识流的构思方式非常典型，我所合作的很多领导者都有类似问题，他们讲话时都是从一个大题目入手，然后把它分为小题目，再拆分为次小题目，然后引入图表，等等。讲话期间没有沟通、没有争论，自始至终他们做的都是“信息倾泻”。上述那位团队负责人最后竟以负面言论——“明年的弱点”结束。试想一下，这位发言人讲话内容乱得如草垛一般，却迫使听众去寻找其中如针般细小的观点。估计听众也懒得去找答案，会将倾卸给他们的信息直接倒掉。

这种以内容为驱动的讲话方式在即兴谈话中也能见到。比如当有人问一位领导者：“你的团队进展如何？”答案可能是一个长长的清单。或者老板问一名员工：“我们的项目进展到哪里了？”员工的回答可能是哪些已经完成了、谁做了什么、进展情况如何等信息倾泻式的答案。由于缺乏明确观点，信息倾泻者到总结的时候才会使劲说，“因此，我的观点是”“我猜我是说……”“更清楚地说……”。

想知道讲话者的观点是否明确，看他们使用赘词（比如“呃”“你知道”“我的意思是”“好吧，在我看来”等）的情况就会略知一二。讲话者在使用这些词和短语时，其实正在琢磨要说什么。即使是最有智慧、最有经验的领导者也会有这种倾向，一位评价很高的CEO被问到公司的某种技术计划时，他是这么说的：“我认为人工智能的可能性非常广泛，我不知道……很难说……呃……我认为这是一个有趣的问题……呃……这可能是一个关键领域，但是我们要做的事还有待观察……我们有人在做这件事。时间会证明一切。”[38]

那么解决办法是什么呢？（1）鼓励自己不要只因为喜欢听自己的声音就说、说、说；（2）避免信息倾泻，要提炼想法。肯尼迪是一位发表观点时主题明确的大师，正如西奥多·索伦森所说：“他回答问题总是简明扼要，有的只有一句话，甚至一个词。他会对中子爆炸几率发表看法吗？他会说，不。”[39]史蒂夫·乔布斯也会把他的演讲提炼成一句

话，他告诉那些MacWorld 2007的粉丝说：“今天苹果将彻底改变电话，原因如下。”

温斯顿·丘吉尔曾经调侃那些讲话主题不明确的人，他说：“起床之前，他们不知道自己要讲什么；讲话的时候，不知道自己在说什么；坐下时，不知道自己刚刚讲了什么。”[40]

能否重点突出，关系到即兴讲话的成败。长篇大论或者偏离主题都会失去听众；保持重点突出则可以让听众把注意力放在那些你想让他们知道或关心的事情上。以重点突出的讲话为基础，引领当下力量，能够让听众集中注意力。

第7章 保持尊重

50岁的演员丹尼尔·克雷格（Daniel　Craig）已经扮演詹姆斯·邦德（James　Bond）十余年，2015年，他完成了第4部邦德电影《幽灵党》（*Spectre*）的拍摄，该片是“007系列”第24部电影。根据合同条款他还将再拍摄一部邦德电影，不过他已经获得了一部电视连续剧中的一个角色。当记者问克雷格是否还想扮演邦德的时候，他回答说：“我宁愿打破这个玻璃杯割腕自杀也不愿意……现在我最想做的就是改变。”[41]

意识到自己对“邦德特许权”表现得太过无礼，克雷格马上做了一些弥补，后来工作室并没有解雇他。这表明，经验如此丰富的演员在说话时竟然也会抨击自己所扮演的角色，也会偏离正轨，因而即兴发言时我们务必格外小心。大家可以想象一下，如果一名员工公开说“我宁愿割腕自杀也不愿意在这儿多干一年！现在我想做的就是改变”，这句话会带来什么样的影响。

在即兴发言时，人们有时会显示出对工作单位和工作同事的不尊重。这很可能与不久前出现的四个现象相关。首先，和之前相比，人们即兴讲话的机会更多，而先打底稿再讲话的传统方式显然更稳妥一些。其次，社交媒体放大了人们的声音，为人们提供了之前不存在的、可以发泄愤怒或不满的平台。无论是在“油管”（YouTube）上还是在推特上，坏消息似乎比正面报道传播得更快，而这种表达不敬和对抗情绪的方式似乎已被很多人接受。再次，人们更换工作的频率比之前更高，对工作单位没有什么感情，一生忠诚的观念已经成为遥远的记忆。最后，对非法和不道德行为的报道引发了美国人对公司和政府越来越多的批评。

对于一些人来说，表现不敬可能是一种很容易出现的、难以抗拒的反应，但是我们应该极力避免。发泄情绪可能会让你当下感觉好一点，但在别人眼里却非常不好，会损害你的声誉和职业发展。坦率地说，真诚、敞开心扉的讲话并不意味着随心所欲，随着即兴发言变得越来越普遍，随着组织层级和组织界限的模糊，每个人都需要有尊重的意识。

尊重你的组织

真正的领导者对雇主非常尊重，如果这听起来“老派”，那么我们可以把组织看作是一个社区，正如詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳在其《信誉》一书中指出的那样，“只有当人们愿意致力于建设比自己更伟大的东西时，强大的社区、强大而有活力的组织才可能存在”。[42]对组织的忠诚说明你想致力于更有意义的事情；它表明你很重视你和你的团队、同事、客户及其他利益相关者所在的社区。而作为一个领导者，你应该鼓励其他人相信组织。

尊重组织机构可以有很多种形式，可能是分享公司积极正面或令人兴奋的事情，还可能是与团队针对公司未来展开鼓舞人心的对话，或向职员提及公司刚刚引入的生育津贴政策。这些交流的特点是真诚、开放、自然、自发，并有利于公司形象。对任何机构来说，这样的沟通都是生存所必需的。

不过，对组织不敬的事情经常会发生。在招聘面试中，当求职者被问及为什么离开前一个雇主时，如果你说“那个公司没有足够的个人成长机会”，那么面试官可能会推测你批评新公司也是早晚的事儿。最好这么回答：“原来的公司给了我一个非常好的历练，只是我觉得是时候改变自己了，我需要一份像这样的新工作。”

毁坏公司名誉还有很多其他形式，比如抱怨公司不给升职、不给加薪、不提供项目或客户资源等，遇到这些情形时，你很容易放松警惕，加入抱怨的阵营。这样的抱怨会逐渐损毁公司的声誉：不仅员工之间互相抱怨会损害公司声誉，员工对外界抱怨也会损害公司声誉。

毫无防备的在线对话同样会对公司造成损害。社交媒体不是分享抱怨的地方。我最近看到有人在推特上说，“我曾经为一个‘灵魂被毁’的制药公司工作过，那个行业有很多问题”。未来的雇主或客户可能会看到他的这条信息，他也很可能会因此被未来的雇主解雇。我们一旦发布批评公司的言论，那个信息就会被许多人看到，即使你匿名发布，黑客也可以揭示发帖人的真实身份。因此，正面支持公司永远都是更好的策略。

尊重你的管理者

即兴发言时一定要避免对上司或管理层的不敬。现在的组织可能比之前更扁平化，但表达尊重仍然是员工最可贵的品质。Mic是一个由千禧一代创造的互联网新闻公司。《纽约时报》上有一篇关于Mic的文

章，讲述了一位年轻员工由于在公司对高管不敬而职场失利的经历。[43]当时，公司CEO克里斯·阿尔特奇克（Chris Altchek）刚刚针对员工提出的将某个特殊的假期纳入Mic灵活休假政策作了积极回应。

当时，阿尔特奇克对《泰晤士报》记者说："包容和尊重对Mic来说非常重要。"公司有一位员工对这样的陈述不满意，认为这不足以表达诚意。在小组会上，她指责阿尔特奇克，说有一个该说的词没有说出来。

"是什么词？"阿尔特奇克问。

"是'对不起'，"她说，"我没有听到你对此道歉。"

当着大家的面指责老板的过错，这位员工光顾着享受即兴的痛快感觉，而忘记考虑不尊重别人会对自己产生的影响，后来那位员工不在公司工作了。现在的企业文化变得更为宽松，交流也变得更加自然、自发，但依然需要敏感性。

对管理层的尊重应该是什么样子的？每当我想到这个问题的时候，我就会想起黑莓公司高级人力资源业务合作伙伴（HRBP）经理玛丽·亨特（Mary Hundt），她在黑莓已经工作数十年。她公开承认黑莓面临着挑战，但她尊重CEO约翰·陈（John Chen），认为约翰·陈和他带领的高级管理团队正在使公司变得更好。她说："我们相信我们的领导者将带领我们渡过危机，而不相信公司领导者的人会传递负面信息，这将降低我们的士气。"

尊重高级管理层是否意味着拍上司马屁？一点也不是。最好的员工并不是那些擅长阿谀奉承的员工，而是与上司进行建设性地互动的员工，这并不意味着对老板进行猛烈批评，这只会缩短你在一家公司的工作年限。尊重管理层意味着知无不言、提出新观点、提出有利于公司和老板实现目标的建议。此外，非常重要的一点是，尊重管理层还意味着能够理解自己提出的想法并不总是会被采纳。当领导者支持高级管理层时，他们显示出对高管的尊重并鼓励他人也能够这样做，这样会形成一个更强大、更团结的组织。

尊重你的同事

成功的领导者是具有团队精神的人，这意味着他们无论说话还是行事都会表达出对团队成员或同事的尊重。尊重别人的人是指在会议上倾听别人的意见、不在别人谈话的时候打断他们、可以委以机密信息、总是宽宏大量以及积极正面地评论别人的人。他们给他人的观感和感觉都很好。

曾经有一位客户来找我，原因是她经常发现自己和公司同事陷入攻击性对话。她说："因为我到了公司后他们感觉受到了威胁，所以他们对我非常生气，我感觉就像俗话说的，嗨，别抱怨了！这就是生活。"她很难向同事表示尊重，后来我和她一起努力，重新思考即兴讲话的脚本，站在同事的角度而不是自己的角度说话，并且使用了更多的合作性语言。在当今的商业机构中，你需要领导整个组织，如果你希望别人能和你一起工作并跟随你，那么你必须向他们表示尊重。

领导者也会遭遇挑战，因为下属也需要受到尊重。对那些习惯提高声调指责别人错误或缺点的老板来说，这也许很难，但这些习惯性的行为是一种糟糕的引领当下的方式。不尊重下属表现在不信任他们、对他们授权不够。一家大型跨国公司正在进行公司重组，公司副总裁在会议中和下属说："轮到你们了，说说吧，缩小组织规模的最佳途径有哪些，如果你们说不出来，我会帮你们想。"他的意思是他不确定他的团队是否有能力拿出答案，如果他们不能，他就会提出方案。他不仅是在威胁他们，而且根本就不尊重他们。

即使在公司之外，你也要对同事表示尊重。假设你下班后出去喝酒，席间大家提到了公司里的某个同事，表示喜欢或不喜欢这个人。任何对同事的批评或任何形式的诋毁都会弱化说话者的专业身份。如果你想被视为领导者，就应该避免这样的评论，甚至可以把这些时刻看作是领导力时刻，你可以和大家说"咱们换个话题，说点别的"，或者针对被大家轻视的那个同事谈一些你认为他具有的优点。

越来越重要的是，在我们多样的工作环境中，每个人都应该具有尊重不同背景的人的包容性思维。（即使幽默地）嘲笑别人的缺点或迎合偏见都会使人陷入危险境地。房间里有女性员工在场，却把员工统称为"伙计"就是考虑不周。现在正是收回偏见、尊重每个人的时候。

作为领导者，你能做些什么来加强同事和团队成员之间的尊重呢？你可以为公司建立标准。多年前，加拿大有一家林产品公司长期业绩不佳，该公司董事会聘用了一位变革型CEO来改变公司文化、提高业绩。该CEO强调尊重是核心价值观，他明确告知员工，对于背后说长道短或恶语中伤他人的行为，公司实行零容忍。这个规定给公司文化带来了强烈的影响，正如该公司一位前员工所说的那样："这种公司文化让你感觉更安全，感觉自己是有道德的、负责任的公司的一分子。"

尊重你自己

成功的领导者会为自己塑造一种一贯积极、可信的“个人品牌形象”，当他们感到脆弱、疲惫或不安时，他们不会削弱自己。然而，我们却常能听到人们说对自己不利的话。这种自我贬损伤害了自己的形象和名誉。

通常当我演讲或授课的时候，我会要求观众志愿者到前面来接受指导。有一次，有一名女性志愿者走上台来，在200名观众面前，练习如何与公司的首席财务官即兴交流。那天，她鼓足了勇气，大家都为她鼓掌。但她30秒钟的对话却充满了对自我的贬损，她是这么说的：“嗨，罗布，我是凯伦。你可能不记得我，但我曾经在财务部吃早餐。我不知道你是不是已经意识到，但对我们来说却真的是大开眼界。我们法务部的人对财务目标与我们的目标之间的联系一无所知，但现在已经不同。所以，我很高兴我们参加了这个活动。”

一个本应该改变她在财务官眼里地位的对话，她却暗示了以下几层意思：（1）她没有姓氏（一定要用名字和姓氏来介绍自己）；（2）她不值得被人记住；（3）她的团队在会议前处于“黑暗中”，对会议内容一无所知。所有这些消极的言论都不必要。第二次演示她有了很大的提高并且有了更多的自信。

尊重应当成为我们即兴谈话的核心价值。要做到这一点，我们必须把它作为我们思维的一部分。尊重自己及他人的人拥有积极正面的风格，让人印象深刻。加拿大保险商Great-West Life的执行副总裁兼首席人力资源官格雷斯·帕洛博（Grace Palombo）告诉我说：“有几位高管以他们自己为例向我展示如何更好地讲话，即使是很难说出口的信息，他们的传达方式也带着一种优雅和亲切感。令人难以忘怀的是他们说话的方式让人感觉体贴、友善。”这种娴熟的风格不像外衣一样你想穿就可以穿上，它体现了尊重他人是领导力的核心。

办公室是我们学习和实践尊重他人的好地方。作为领导者，有责任使公司以及和我们一同工作的人更具实力、更有能力。激励他人并让大家同心协力不仅需要令人赞叹的想法，还必须向大家表示尊重并认可他们的担忧。这样做，你将拥有愿意聆听你的听众以及渴望追随你的员工。

[1].Daniel Ford, "Gallup: 70 Percent of U.S.Workers Are Disengaged," Associations Now, June 13, 2013.

[2].Walter Isaacson, Stevejobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 38, 561, 564.

[3].James Covert and Claire Atkinson,"'No layoffs …this week': Marissa Mayer's creepy comment kills morale," New York Post, January 18, 2016.

[4].Patrick Lencioni, The Advantage (San Francisco: Jossey-Bass, 2012), 149.

[5]."Trudeau's'because it's 2015'retort draws international attention," The Canadian Press, November 5, 2015.

[6].Conor Friedersdorf, "The Gettysburg Address at 150-and Lincoln's Impromptu Words the Nighr Before," The Atlantic, November 19, 2013.

[7].Ahiza Garcia, "Carrier workers' rage over move to Mexico caught on video," CNN Money, February 19, 2016.

[8].Rosabeth Moss Kanter, Evolve! (Boston: Harvard Business School Press, 2001),p.7 .

[9].爱比克泰德（约55-约135年）是古罗马的斯多葛派哲学家。他曾为奴隶，后师从斯多葛派哲学家鲁佛斯，并获自由。此后在罗马教学，建立了自己的斯多葛学园。后来被罗马皇帝驱逐，移居至希腊尼科波里斯，以讲学终其一生。

[10].Om Malik, "Jennifer Magnolfi”

[11].Seth Stevenson, "The Boss with No Office," Slate, May 4,2014.

[12].Joseph McCormack, Brief (Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons,2014), 19.

[13].McKinsey Global Institute, "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies," cited in Jena McGregor, "How much time you really spend emailing at work," Wasbington Post, July 31, 2012.

[14].Aaron Smith, "Americans and Text Messaging," September 19, 2011, Pew Research Center.

[15].Maria Gonzalez, Mindful Leadership (Mississauga, Ontario: Jossey-Bass,2012), 31.

[16].Ibid.,127.

[17].65.Richard Branson, interview with Chase Jarvis "Creative Live," May 10, 2016.

[18].66.Cindi May, "A Learning Secret: Don't Take Notes with a Laptop," Scientific American, June 3,2014.

[19].67.Natalie Baker, "Your employees wish you were emotionally intelligent," The Economist, April 5,2016.

[20].James M.Kouzes and Barry Z.Posner, Credibility: How Leaders Gain and Lose I,Why People Demand It (San Francisco: Jossey-Bass, 201 1), xi.

[21].Adam Grant, "Unless You're Oprah, 'Be Yourself' Is Terrible Advice," New York Times, Sunday Review, June 4, 2016.

[22].Online Etymology Dictionary.

[23].Rob Goffee and Gareth Jones, Why Should Anyone Be Led By You? (Boston: Harvard Business Review Press, 2015), x.

[24].Elon Musk, interview at D11 Conference, May 29, 2013.

[25].Simon Sinek, Start with Why (New York: Penguin Group, 2009), 133.

[26].Rosabeth Moss Kanter, Evolve! (Boston: Harvard University Press, 2001), 267.

[27].Walter Isaacson, Stevejobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 565.

[28].Patrick Lencioni, 7heAatvantage (San Francisco: Jossey-Bass, 2012), 27.

[29].Marla Tabaka, "Four Success Lessons From Amazon's Jeff Bezos," Inc.com,August 18, 2015.

[30].Eugene Kim, "How the CEO of this $2.5 billion tech company hires without asking many questions," Business Insider, April 23, 2016.

[31].Jack Dorsey, interview at Oxford Union Society, April 8, 2015 .

[32].Warren Bennis, On Becoming a Leader (New York: Basic Books, 2009),45-46.

[33].Joseph McCormack, Brief (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons,2014), 16.

[34].Rick Stengel, managing editor, Time, interview with Mark Zuckerberg; time.com/video.

[35]."Attention Span Statistics," National Center for Biotechnology Information,July 2,2016.

[36].Christopher Hooron, Independent, "Our Attention Span Is Now Less Than That of a Goldfish, Microsoft Study Finds," May 13, 2015.

[37].Mark Goulston, "How to Know If You Talk Too Much," Harvard Business Review, June 3, 2015.

[38].这个例子被稍微改动过,所以不确定是哪位CEO。

[39].Theodore Sorensen, Kennedy (New York: Bantam Books, 1966), 365.

[40].Churchill quoted in Manner of Speaking, "Quotes for Public Speakers" (No.112).

[41]."Daniel Craig quits as James Bond for US series," Bang Sbowbiz, February 16,2016.

[42].James Kouzes and Barry Posner, Credibility (San Francisco: John Wiley & Sons,2011), 92.

[43].Ben Widdicombe, "What Happens When Millennials Run the Workplace?"New York Times, March 19,2016.

第三部分 领导者讲话脚本

让我们正视面前的严峻岁月，怀着举国一致给我们带来的热情和勇气，怀着寻求传统的、珍贵的道德观念的明确意识，怀着老老少少都能通过恪尽职守而得到的问心无愧的满足。我们的目标是要保证国民生活的圆满和长治久安。

——富兰克林·罗斯福

第8章 做好准备

2016年4月，加拿大第23任总理贾斯廷·特鲁多宣誓就职几个月后，访问了安大略省滑铁卢市圆周理论物理研究所（Perimeter Institute for Theoretical Physics），并宣布5 000万美元的资金支持。参观完研究所的设施后，特鲁多召开新闻发布会。一位记者开玩笑地请他解释一下量子计算，令人惊讶的是特鲁多欣然接受记者的请求，简明清晰地对量子计算发表了演讲。[1]

他的讲话被疯狂传播，甚至他的崇拜者都对此惊讶不已，正如《名利场》（*Vanity Fair*）中的一篇文章所述，“你梦中的男人贾斯廷·特鲁多在新闻发布会上就量子计算发表了即兴演讲”。[2]特鲁多为什么能够获得如此多的赞誉呢？答案很简单，他准备得太出色了，甚至可以说精通一门专业技术性很强的学科，而这也大大增加了他在公众中的可信度。

本章共有六个部分，将和读者讨论如何为即兴演讲精心创作脚本。我们将探讨为什么“做准备”是数百年来即兴发言最基本的要求；讨论为什么了解相关主题和该领域大量关键信息非常重要。简而言之，读者将跟随我们学习为讲话脚本搭建坚实的基础。

著名演讲家为即兴演讲做准备

当“即兴”（off the cuff，英文直译为“脱离袖口”）一词在1936年首次出现时，它本身就包含了“要做准备”的意思。这个词与很久之前人们的习惯相关，那时候人们喜欢在衬衫袖口上记笔记，然后在讲话时照着袖口读。而政治家、演员和诗人长期以来也一直使用这种方法，把他们的发言稿记在一次性的纸制袖口上。[3]

现在人们虽然已经不在衬衫袖口上记录了，但这并不意味着演讲不需要事先准备，我们发现历史上最优秀的演讲者都是花大量时间做准备的人。

公元前4世纪，古希腊有一个叫作德摩斯梯尼（Demosthenes）的伟大演讲家。人们常常要求他在大会上讲话，但他不会马上发言，他要等到自己对大家正在讨论的问题有了想法之后才会讲话。他解释说：他相

信那些为演讲做准备的人是真正富有民主精神的人，虽然这种准备并不总意味着逐字逐句写下自己要说的话、提炼出观点，然后再分享，准备本身表示的就是对听众的尊重。[4]

马克·吐温（Mark Twain）也强烈认为一定要为即兴讲话做好准备。1879年，他在田纳西州陆军协会的一次会议上发言，他说："今天晚上我还没有听到糟糕的演讲，我也不打算给你们提供这个机会。如果有时间并得到允许，我会继续发表精彩演讲。但每次作精彩讲话我都要花几个小时来准备，对此我从来没有开心过。"[5]

温斯顿·丘吉尔也认可为即兴发言做准备的价值。有个著名的段子，有一次，丘吉尔要去发表演讲，坐车到达目的地后，司机为他打开车门，他却没有马上从车上下来。

"我们到了，长官。"司机说。

"请稍等，"丘吉尔回答，"我还在看我的'即席'演讲稿。"[6]

1948年，哈里·杜鲁门竞选总统，他喜欢简明扼要地演讲，竞选期间他认识到了做准备的力量。与大部分前任不同，杜鲁门不喜欢正式竞选演讲，但他深知即兴演讲需要做大量准备。[7]

今天当我们看到演员在奥斯卡之夜发表演讲时，我们知道很多人都事先做了准备。如果什么都不做，直到上领奖台要发言了才随意演讲，那么他们绝不会表现出如此棒的口才。如果仔细观察，我们会发现有的演员甚至手里还抓着皱皱巴巴的演讲稿。

像史蒂夫·乔布斯这样的商界领袖同样会为即兴演讲做充分准备。在《乔布斯的魔力演讲》（*The Presentation Secrets of Steve Jobs*）一书中，卡迈恩·加洛（Carmine Gallo）指出："大量的练习让乔布斯可以在讲话时基本不用草稿。他在展示产品时，小心地遮住笔记，不让观众看见，但他从来不会逐字逐句地念出来。"[8]

今天的商界领袖如果在向团队、客户或其他人讲话前稍作准备，就会获得很好的结果。一位年轻有为的银行家告诉我，有一次，在英国伦敦举行的行业会议上，她发现一些潜在的客户机会，"于是我离开了会场，"她说，"利用很短的时间准备了一个非常简要的产品介绍。我匆忙地在一张名片背面记了几句话，然后很快将提纲记在脑子里。结果非常有效，现在我们在欧洲有了两个新客户。"

虽然每位演讲者讲话时都很像是"即兴"的，但其实他们都事先做了很多练习，准备了不同形式的草稿。无论准备时间有多长，三周、三

天、三分钟还是三秒钟。积极利用时间组织想法非常重要，这样你就能够传达领导力。

保罗·瓦利说得好："只有当一个人真正了解演讲主题而且已经完全准备好讲话的时候，在演讲时跟着感觉走才是适宜的。什么都不准备就跟着感觉走很容易让自己陷入尴尬的境地，到时候你只能胡乱说一些你不了解的东西。"

事实上，毫无准备的讲话会损坏自己的名声，克林特·伊斯特伍德[9]就是一个例子。2012年，他在一次大会上发表即兴演讲，那次发言造成了很不好的影响。当时他即兴设计了一个滑稽短剧，剧中他和一个空椅子对话，假装一位总统坐在那里。即兴表演中的他看起来又傻又怪，不仅弄错了数字还说一些污言秽语。"我不能让这位总统对自己这样做。"他对一群尴尬不安的人说。发生这次愚蠢行为几年后，他说，自己的人生中最困扰的就是那次"傻事"。他为了一个短暂的即兴时刻，却付出了这么大的代价。[10]

只要做好准备，即兴演讲的表现就不会太差，就能避免尴尬。你不必像克林特·伊斯特伍德那样站在一个大讲台上，也不需要面对媒体或很多员工。记住，每次说话都是一个潜在的领导力时刻，而花些时间做好准备将使你能够最大限度地利用这个机会发挥影响力。

了解主题

准备即兴讲稿的第一步是了解要讲的主题。如果你想作正式演讲或PPT演示，那么应当记录下这些知识点；如果你要进行即兴演讲，那么这些知识信息就需要储存到脑子里。一般来说，这些知识大致可以分为三种形式。

首先是学科知识。人们期望你展示出你对正在讨论的话题有扎实的知识背景。例如，如果你经营对冲基金，那么你需要掌握相关信息，知道该基金在任何给定时间在进行哪些投资、行业中发生的变化、未来前景，以及历史数据的趋势线，等等。这些信息每天、每小时甚至每分钟都在变化，因而无论是在会议、走廊、午餐会还是在行业会议上讲话，都需要我们掌握最新知识。

确保讲述正确的事实，否则会损害你的信誉。一位客户告诉我，他还清楚地记得一位销售代表由于混淆事实，结果损害了一个重要的客户关系。"在和这位大客户沟通的时候，他给出的统计数据完全不对，我知

道数据错了，而客户也知道。我们很丢人，”这位高管还说，“在即兴情况下，人们经常被热情掌控大脑而无法清晰地描述事实，或者根本不知道事实是什么。”听众期望你能够提供准确信息，而混淆事实的讲话会给自己带来很大风险。今天，面对媒体，那些阐述清晰、表达流畅且语言优美、风度优雅的政治家令人难忘。他们的讲话让人不得不深深敬佩他们学识的渊博。

其次是一般性知识。越博览群书，在科学、政治和体育的发展方面越与时俱进，你的观点会越丰富，你的演讲就越有说服力。不是每个人都可以与懂得量子计算知识的特鲁多媲美，但广泛地涉猎知识将使你更有能力应对新情况，并借鉴他人的智慧。在本书后面部分，你会读到在小马丁·路德·金逝世时罗伯特·肯尼迪（Robert Kennedy）的悼词。在这个即兴讲话中，肯尼迪引用了他所熟悉的希腊诗人埃斯库罗斯（Aeschylus）优美的诗句，这为他令人动容的演讲增加了思想的深度。如果你也有喜欢的诗人或作家，不妨引用他们的话提升你的演讲内容。

最后是经验性知识。最棒的即兴演讲者还会在演讲时讲述一些个人经历。小马丁·路德·金《我有一个梦想》的演讲在很大程度上属于即兴创作，它体现了作者的生活理念。正如凯瑟琳·霍尔·杰米森（Kathleen Hall Jamieson）所写的那样，“这种雄辩的口才来自他对修辞的掌握，来自他表达自己声音和人民信念的能力，以及为了使听众能够亲眼目睹他所经历的世界而进行的不懈努力”。[11]

丰富的经验性知识会在我们面临工作挑战时为我们提供帮助。格雷斯·帕洛博提道：“你需要做好准备，应对即兴情形。现在出现的很多问题都和我30年前遇到的问题类似。没有明显的好办法时，我会回忆过去，考虑当时类似情形下，我是怎么处理的。”

综上所述，准备即兴演讲首先要确保有扎实的知识基础，还需要有不同领域的广泛知识和经验。

牢记领导力信息

准备即兴演讲还意味着牢记关键的领导力信息。马克·扎克伯格在这方面做得很好，他的讲话总是“在点上”，他的核心信息和使命就是：“赋予人们分享的权力，让世界更加开放和互联。”[12]以下是他接受采访时说的话。

建立第一个版本的脸书的原因是当时在哈佛我和朋友们都需要……

一种与我们周围人保持联系的方式。

为形成全球性社区，为把人们聚集在一起，为让所有人都有发言权，为不同国家、不同文化间的思想观点可以自由交流，我们赞成人人互联。

互联互通将使每个人都能够获得互联网带来的所有机会。

我们十年路线图的重点是建立技术，让全世界每个人都有能力与任何他们想要分享的人分享。

□ 现在每个拥有脸书账号的人都有发言权。[13]

扎克伯格究竟是如何做到信息表达一致的？答案很简单，就是通过思考并与他人交谈，这也正是领导者建立核心信息的方法。[14]这样可以使信息一致、清晰、令人信服，从而提升即兴领导力。

作为汉弗莱集团的创始人，我心里总是萦绕着一系列相互交叉和关联的信息，其中的核心信息是帮助领导者提高沟通能力，而其他信息则属于这个核心信息的支持性信息。例如，我们告诉客户，我们将帮助他们“引领每次发言”“通过在整个组织的各个层级强有力的沟通来实现引领”；在我们网站上可以看到，“我们唯一的重点就是帮助客户沟通，并引领每次沟通”，这个重点会贯彻在本书的全部内容里。

如果领导者能够成功地表达关键信息，那么在公司中工作的每个人都会思考和谈论同样的信息。这也是为什么当我收到我的一位新员工写来的信时感觉特别激动的原因。那封信上说：“我很荣幸能成为公司一员，一道追寻您25年前制定的公司愿景，那就是不断地向领导者传授将每一次沟通都作为施加影响、启发他人的机会。”这就是关键信息的力量：对能接触到这些信息的人具有启发性。

无论你所在组织、团队如何，一定要写下关键信息和其他支持性信息，并且将这些信息刻在脑子里，每次讲话时都引用它，这些将构成你即兴演讲草稿的基础。

这些步骤将有助于你对各种即兴情况做好准备。所有出色的即兴演讲者都会事先做好准备、构建扎实的知识基础，并牢记关键信息。正如一位客户所解释的：“最好的即兴情况是当我做足准备，当我熟知相关材料，无论你把我放在什么情形中，我都能脱口而出。”

第9章 了解听众

我心里总是有两个声道在同时播放，一个声道播放着我正在想的东西，另一个播放着我认为听众想要或需要的或他们期待我讲的。于是，我的一半思考专注于我自己的声道，另一半思考则停留在和听众共鸣的地方。

保罗·瓦利认为，在收集整理思路的同时，了解听众非常重要。如果我们想以正确的方式传达正确的信息，那么这种“双声道”就必须在我们心里不断地播放。只在讲话的时候了解听众是不够的，还应当在讲话前、讲话中和讲话后了解听众。

了解听众：讲话前

在与听众面对面之前需要花点时间对他们做一番分析。斯图尔特·福曼向我解释说：“我告诉职员，你必须把自己放进听众的脑袋里，你得知道困扰他们的是什么，什么对他们起作用、什么没用，他们的热点话题是什么。”了解听众将使你能够触及他们的内心，所以得问自己“他们对我要介绍的想法有什么兴趣”“我需要劝说他们改变想法吗”“如果是这样，我最好的策略是什么”。

评估听众的知识水平也至关重要。讲话需要从解释基础知识开始吗？还是他们对这个问题已经有深入的了解？加拿大安大略省公务员养老基金（OMERS）的负责人阿德奥拉·阿德巴约（Adeola Adebayo）从她的老板那里学习到了很多了解听众的技能。她告诉我说，她正准备与高层管理人员对话，她自己具备很多专业知识，但老板说不应该假设高层管理人员和她有相同的专业基础。“你可以这样看这个问题，”她的老板说，“就好像你有博士学位，而你的听众在这个领域还处于小学阶段。”“所以我就按照这个原则做了准备，”她说，“当然还是有一些专业术语不可避免，比如EBITDA（未计利息、税项、折旧及摊销前的利润）和负债净额等，我就用拆析的方式为大家简单地解释，比如‘这个数字越高对我们来说越糟糕’，或者我会在图表中显示度量标准，并解释当这条线上升的时候情况不好，而当它下降的时候情况是好的。”

提前了解听众也会让你意识到可能存在与你想法迥异的人。讲话前需要确定讲话的目标受众是谁，不一定必须是高层管理人员，还可能是一位同事或客户。问自己如下问题：“在这一群人里我是在和谁真正对话？他们同样重要吗？是否有人更重要一些？”你必须要考虑，你在向谁寻求支持，谁会做最终决定。当然，还要关注会场内的其他人，只把注意力集中在老板一个人身上是危险的。即便你非常想得到老板对项目的批准，你也需要和其他人保持眼神接触，不能让人明显感觉你只是在和一个人讲话。

如果你的目标受众是一个人，那么就要尽可能地多了解这个人。我身边曾发生过这样一件事。一位商业领袖受邀赴宴，他在去之前仔细研究了主办这次活动的CEO的简历。在大家互相介绍环节，他走到那位CEO身边说：“你是菲尔吧，是这家公司的创始人，对吗？”他赞扬了这位CEO取得的成就，还简要地提到了他事业中的一些里程碑。这位CEO后来告诉我说：“他事先做了准备工作了解我的情况，这件事给我留下了深刻的印象。这样的准备真的让人很惊喜。那次见面后，他可以随时打电话给我，不管是白天还是晚上，我很乐意为他做任何事。”

事先分析听众会让我们知道如何可以讲得更好。假设你是薪酬经理，新的薪酬计划刚刚获批，与同事谈这项计划时，你需要为不同的同事定制不同的信息。比如，与团队沟通时应该强调该计划的好处；和主管沟通时应着重于你如何让这项计划获批；与高层管理人员交谈时要说明新计划在吸引和留用人才、建立公司人才库方面的作用。只有清楚地了解听众，才能更好地、有针对性地讲话。

了解听众：讲话中

当你站在听众面前时，一定要对会场的状况多加留意并作出相应的反应。在讲话时，一定要记住下面的问题，这些问题会引导你更好地了解听众。

听众在听吗？仔细留心听众的参与度和他们的注意力状况，以确认自己是否触及他们的内心。假设你正在向一组同事介绍产品，发现大家的注意力涣散，这时务必改变讲话策略。同样，如果拿着一本产品介绍手册和客户交流，结果发现客户不断翻阅手册而不注意你说话，这时候就要想办法把书拿走。玛丽·维图格对我说：“我曾经和一位导师合作过，他可以非常巧妙地避免产品介绍手册对谈话的干扰。他有能力获得

委托人的信任，他会说，‘你看，这本书里有大量的产品实际情况介绍，但我想告诉你的是，为什么我们认为这笔交易值得做’。”

观察会场内大家的肢体语言，如果看到听众靠着椅背坐着或者一直摆弄手机或弯着腰坐在座位上或双臂交叉，我们应该马上改变讲话方式，否则会失去听众的注意力。而如果他们的眼睛紧紧盯着你，他们的身体转向你，他们的面部表情生动，可以确定你的讲话触及了他们的内心。

哪些观点有吸引力？留意会场，确认大家抓着不放的那些想法。艾伦·康韦博士告诉我，每次走进教室，他都会小心留意教室里的情况：“环顾一下教室，学生的思想状况决定了我要以哪种方式讲课。就算我事先做了准备，我还是想和学生即兴聊聊。这实际上在很大程度上取决于学生，他们的参与让我对他们的知识领悟情况有了具体了解，而我也会回应他们的观点，并填补他们缺乏的知识或未领悟的内容。”

商务会谈也是如此，需要了解客户在想什么，并把自己的观点建立在他们想法的基础上，这样才能和客户有一个更稳固的协作式讨论。比方说，向客户介绍产品要先理解客户的想法，可以询问客户自上次见面以来是否有什么变化。如果对话建立在客户的想法上，我们就会从他们那里得到更多支持。如果你在留心会场内的思想流动，还要留意是否存在观点冲突，并尽力解决这些冲突。

组织文化是怎样的？每个组织都有特定的文化，这种文化定义着人们互动的方式。文化可以是正式的、非正式的、竞争性的、合作性的、家庭式的或者部落式的。对文化要有敏感性，并在此基础上决定即兴互动方式。道明银行集团（TD Bank Group）副总裁托妮·费拉里（Toni Ferrari）非常关注她所在组织的文化，她指出：“我们集团拥有非常注重协作的公司文化，总是做会场里最聪明的人或者总是当唯一发表意见的人并不是件好事。做集体决定一定要考虑每个人的想法，这一点非常重要。因此，每次在我提出建议做决定前，我一定会问大家是不是每个人都表达了自己的意见。”

另一方面，在彼此竞争的公司文化环境中，我们不需要对每个人都友好，更重要的是关注如何变得“厚脸皮”以及如何自信、有说服力地展示自己的想法。当然这并不是说要抨击别人，我们只是做自己而已。不过，这可能意味着挑战别人，也被别人挑战。在这样的文化中，平时讲话要表现自己的信念和自信。了解组织文化规则（不管是在我们的公司

还是讲话对象的公司），这对我们的成功至关重要。

除此之外，对全球文化差异也要保持敏感性。如果你正在参加全球电话会议，一定要留意参会人员的习惯用语。一位副总裁曾告诉我说，他的老板在日本曾发表过一次即兴讲话，他是这么开始讲的“我们必把油门踩到底（全速前进）”，每个人都困惑不解，然后他继续说“我们必须把球打出场地（做到最好）”。这些都是棒球比赛的常用语，他这么说是因为自己酷爱棒球，而听众根本就没明白他讲话的含义。第二天下午，那位副总裁不得不向参会者解释老板的讲话。

如今组织的政治现状如何？尽管今天的组织比以前更加扁平，但机构中依然存在着顶层和底层，以及二者之间的中间层。员工不应当对高级管理者低声下气或阿谀奉承，而应当尊重他们所担任的职务和他们在决策中所扮演的角色。这意味着承认他们的观点，认真倾听他们的意见，按照他们所说的行事，并表现出适当的尊重。在挑战他们的时候，切记不要采取对抗性的方式。事实上，这个原则适用于任何对话双方。

高层领导也需要意识到权力的动态变化，不要让团队成员不敢参与决策。一位副总裁说过：“如果讨论的时候我在场，团队就把我讲的当作最终答案，而不愿意表达意见。所以我有时会故意对大家说，‘和大家一起进行头脑风暴，我希望大家都来挑战我，提出自己的想法，因为我还没有答案’。我们面临两个选择，要么让团队成员表达观点展示他们的领导力，要么我们对一切问题表达意见而阻止成员思考。”

男女员工表现如何？了解会场还需要注意性别的动态变化。与男性相比，女性在讲话时更容易被打断，[15]男性通常声音洪亮、自信、饱满，女性也经常主动让男同事上台讲话。我们建议应当平衡两性的发言机会。如果有位女士保持沉默，但你知道她头脑反应迅速、是关键决策者，那么就去征求她的意见，主动要求她发言。如果你发现会场有人控制了大家的讨论，就可以提出会场还有人没有机会发言，你想听听他们的意见。只有每个人都参与进来，整个会场才能更加活跃。

了解听众：讲话后

不管是介绍产品、社交活动谈话、对员工进行市政厅讲话、参加求职面试，还是走廊的快速交谈，即兴谈话之后都要问自己如下问题，“我对听众是否了解”“我对情况是否做了正确解读”。这些事后评估非常重要，是我们提高演讲技能的好方法。

我曾经和一位副总裁一起工作，她告诉我说，她的老板不仅鼓励她在重要讲话之后反思，而且在每次与客户见面之后也要进行反思。“所以，”她告诉我，“我开始问（内部）客户，他们是否觉得我了解他们的需求，当其中一个人说‘其实，你还可以做得更好’时，我感觉自己可能存在一些问题。当他告诉了我原因，我发现的确是我误解了他。最后我们终于彼此理解，他说你在讲‘你应该这样做或者那样做’时说得太快。我决定听从他的建议，6个月后，我从他那里开始得到正面反馈。”

总而言之，一定要多方位地思考问题，就像立体声，一个声道立足于自己的想法，而另一个声道留意听众反应。要成为一个伟大的即兴演讲者，就一定要在讲话前、讲话中和讲话后了解你的听众。

第10章 领导者讲话脚本模板

阿尔基达玛是公元前4世纪时期的雄辩家，他认为即兴讲话非常重要。在其专著《论诡辩家》（*On Composers of Written Speeches*）中他提出，与正式带讲稿的演讲相比，即兴演讲需要更多的技巧。他写道："如果一个人花了很多时间准备正式演讲稿，现在又让他作即兴演讲，他的内心会充满无奈、彷徨和困惑。"[16]因而，阿尔基达玛认为我们应该提前在内心组织我们的演讲内容。[17]

这真是明智的建议，无论你离发表演讲还有1小时还是5秒，一定要计划一下自己要说什么。当然能准备到什么程度与你有多少时间有关。记住在任何情况下，事先收集、整理自己的想法非常重要，千万不能毫无准备就上台发言，不能想到什么就说什么。这种跟着感觉走的讲话方式对于领导者来说非常不合适，会导致听众的"彷徨"和"困惑"，正如阿尔基达玛所述。

本章介绍领导者讲话脚本模板。这是一种在即兴对话中组织思维的模板，由汉弗莱集团开发。这种模板可用于我们所有的培训。

领导者讲话脚本模板介绍

本书介绍的模板简单易行，模板包括四部分，以说服的基本原则为基础。[18]图10-1显示了该模板的主要内容。

领导者讲话脚本模板

- 抓手：

- 要点：

- 结构体：
  1.
  2.
  3.

- 呼吁行动：

图10-1 领导者讲话脚本模板

以下为大家介绍如何使用模板。

第一，用抓手来吸引听众。抓手内容可以是对听众友好的问候，或是对前面讨论的引述，或是延续某人的观点。本书第13章将详细讨论抓手。

第二，陈述要点。这部分涉及你的观点，是即兴讲话脚本的核心所在。本书第11章将探讨讲话要点的作用和内容。

第三，建立结构体。本部分为讲话要点构建令人信服的案例，并提供明确的、有说服力的论据。请参阅本书第12章有关结构体的讨论。

第四，以呼吁行动结束。讲话要点要转化为行动，这部分讲话即起到唤起行动的作用。本书第13章将对此进行详细的探讨。

这个包含四个部分的模板可以帮助讲话者引领听众思维，并有力地说服听众。一定要把这四个部分刻在脑子里，在每一次即兴发言时都使用它。

模板介绍

现在你可能想知道，“面对某种具体情况，我怎样才能真正使用这个模板呢”？

假设你正在准备一次求职面试，一定要记下脚本的关键要素。从抓手入手，即对面试官说一些亲切的话以及对自己能够候选这一职位表示感谢。接下来是要点部分，即为什么你相信自己是很棒的候选人。说完要点，给出你认为自己适合这个职位的几个理由。最后以呼吁行动结束，即询问下一步的安排是什么并表达自己很高兴成为职位候选人。这些要素如果事先写下来并记在心里，将会在实际面试中为你的即兴表达提供线索。

再来举个例子，假设你马上要和老板见面汇报项目最新情况，那么会前10分钟，你应当快速写下脚本的关键要素。在抓手部分，可以这么说——“我知道你对X项目非常感兴趣”；然后继续说要点部分——“我想告诉你一个好消息，项目进展非常顺利”；现在需要在结构体部分给出论据——为什么说项目进展顺利；最后以呼吁行动结束——你想让老板做什么？或者接下来你会做什么？

就这么简单。这个简单的模板可以指导你进行任何会谈和讨论。如果你花时间在纸上或脑子里记下这个模板的四个关键要素，你的讲话会听起来非常自然和即兴。

模板应用

即兴演讲技巧中最重要的是构建观点。曾有一位经理向我抱怨没有人愿意听他说话，他告诉我：“上周我和大老板谈话，结果我说话的时候，他一直都在看邮件，甚至都没抬眼看我一下。此外，他问我的问题非常离谱，好像试图赶我出去。”后来分析了才知道，没有人听这位经理说话的原因是他很难让别人跟上思路，他想起什么说什么，所有素材似乎都乱作一团，毫无章法可言。更糟糕的是，他对老板的敌意在不断地增长，他觉得自己要求澄清观点时老板想把他赶出去。这位经理就特别需要使用领导者讲话脚本模板。

领导者讲话脚本模板的一个重要优势在于：它可以帮助我们整理思路，使我们的讲话更周全。假设你是一名经理，你和一位团队成员说：“祝你在客户演讲中有精彩表现。”虽然你表达的是积极情绪，但还不够好，你还可以表达得更到位。如果你内心有这个模板，那么你的话

就能够更富启发性，例如你可以这么说：（抓手）“非常想听到你的演讲”，　（要点）“现在我们有与这位客户建立关系的绝佳机会”，（结构体）“我知道他们要选一个新的供货商，而他们想要的产品正是我们所提供的”，（呼吁行动）“相信你一定能做到”。

无论是事先准备还是到了讲话现场，应用模板打底稿都需要不断地练习。如果事先知道有即兴发言的机会，务必使用模板准备自己的讲话框架，然后记在脑子里，这样到了现场只需要选择合适的字眼。正如维珍集团的理查德·布兰森所建议的：“这有助于你将自己的观点形成一个大致的轮廓，让对话能够不断展开。”[19]

即使不允许事先准备，你也可以使用该模板。这就是说，你可以在讲话的时候边说边搭建脚本框架。在思考抓手时暂停；讲完抓手内容后暂停，思考一下讲话的核心要点；讲完要点后暂停，思考结构体的信息；讲完结构体之后暂停，思考呼吁行动部分；然后讲呼吁行动部分。简而言之，在讲完每一部分之后暂停，以便思考下一部分内容。当你暂停时，你会看起来更自信，而你讲话的脚本也会更好。

模板的可扩展性

领导者讲话脚本模板的一个重要特点是，可对讲话内容进行扩展或收缩以适应不同场合。在紧急情况下只能快速回应时，可以减少模板中的内容。

对于会议发言，可以只取抓手部分和要点部分，比如：（抓手）“我完全同意你的意见”，（要点）“我们需要加强合作”。如果讲话对象是团队成员，那就需要扩展脚本并添加结构体和呼吁行动部分。结构体部分的讲话可以采取更加协作的方式：（1）“我们必须互相信任”；（2）“我们需要相互分享观点和想法”；（3）“我们应构建反映共享知识的解决方案”。呼吁行动部分的讲话可以是：“我们都全力以赴！”假设你想把这个简短的脚本变成市政厅讲话脚本，那么就可以在这个脚本的基础上，把结构体部分和呼吁行动部分拓展得更细致。

脚本的可扩展性也可以帮你处理各种不可预见的情况。比方说，你本来打算作为时30分钟的PPT演示，但老板说“我只有5分钟”，此刻你需要把报告精简到抓手、要点、结构体和呼吁行动四个部分，实质上就是30分钟演讲稿的内容提要。如果在社交活动中你正在与人对话，你发现对方表现得焦躁不安，那么你需要马上精简脚本。或者是当你乘坐电

梯，电梯门已经开了，老板走了进来，这时就需要把讲话脚本减少到只有要点和呼吁行动，例如："有个事情想和你分享一下，一起喝杯咖啡吧。"如果是和客户一起悠闲地吃午餐，可以准备好促成双方合作的论据，但如果客户只是想聊天，那么去掉结构体部分的论据。总而言之，只有一条规则，那就是：无论什么情况下，讲话必须包含要点部分。

创建脚本是即兴演讲的重要方面，它能防止你喋喋不休。接下来的三章，我们将与读者一起，更深入地探讨脚本的组成部分。

第11章 突出要点

讲话时有要点重要吗？绝对重要！我曾经有一位客户，他担任一家大型电信公司销售主管。当时他处于竞争一份重大合同的最后阶段，不少对手公司都想为航空航天公司（招标公司）提供通信系统。合同金额高达数亿美元，所以竞争异常激烈。

经过数周的技术讨论，航空航天公司向每个投标公司提出了最后一个问题："为什么我们应当选择你？用十个以内的词回答。"大多数供应商听到这个问题都束手无策，他们毫无思路，说："用这么几个词来说明产品的价值太不现实。"他们还解释说，这次的竞争项目包含25个组成部分，当然需要更多的字句描述产品。

但我的那位客户却做好了准备，他早已构建好了公司信息要点。他说："我们是令人安心的唯一供货商。"他向对方高管保证，他们可以晚上安心地睡觉，因为所有的组件都将各就各位并运行良好。而实际上，这也正是这家招标公司想听到的答案，最后他们选择了我的这位客户。这就是简单、明确、令人信服的信息所带来的力量。可见，领导者讲话脚本的核心是你的想法、观点，也就是你想让听众知道的信息。

为什么要有要点

最近我偶然发现了一部非常有趣但反映了现实的卡通片。片子里有一位老板气势汹汹，坐在一张大书桌后，冲着一位压力已经很大的员工大喊大叫。字幕也说明了老板的挫败感："你的论点很好，但我还是不知道你想说什么！"[20]说话时，最重要的是要有观点并能够清楚地表达出来，如果连你都不知道自己在说什么，怎么能指望听众会知道！

人之所以要表达、他人之所以要倾听，是因为有"要点"要交流。正如玛丽·维图格在接受采访时所说的："证明你有观点至关重要。在任何会谈中都有很多沟通交流，只要将要点表达清晰，无论是谁都能脱颖而出。"

讲话没有要点，讲话就变成了基于信息而不是基于想法的沟通，听众就会搞不清楚你提出的建议究竟是什么，或者你为什么要提议开展某

种行动。坦率地说，说话没有要点就等于在浪费大家的时间。没有要点，人们的语言就会充满术语、“公司行话”和各种“你知道……”等赘词。究其原因不是语言问题，而是语言背后的思路不清。所以一定要确保你的讲话内容有核心要点，而这样做也是在告诉其他人，“这就是我的信念，这是我想让你也相信的东西”。听众会感激你清晰的讲话。

卓越的领导者鼓励他人用强烈的、明确的信息来表达自己的观点、促进分享观点。史蒂夫·乔布斯就是这种高管的典范。正如一个客户指出的那样，“乔布斯越成熟、自信，他就越能与周围实力强大、有想法的管理者自信地对话，而对方在和他争论时也感觉很舒适”。[21]桑达尔·皮查伊同样鼓励思想流动。根据《快公司》的一篇文章，在一个半小时的会议中，皮查伊和工作人员讨论了“人工智能的力量，将谷歌相册与诸如谷歌云端硬盘（Google Drive）等其他产品集成在一起的价值，以及与应用程序用户创建情感联系的重要性”。皮查伊充满激情并热烈地回应，当团队向他展示宣传视频时，他的回答是真诚的：“这真是太棒了！”[22]而令人信服的核心要点会为整个会场带来“啊哈”般恍然大悟的时刻。如果没有这些要点，交流可能就会因陷入技术操作层面而停滞不前。

简而言之，领导者用观点来引领他人。而观点不会在你说话的那一刻不请自来，你需要事先为即兴讲话做好准备。

要点的特征

出色的演讲者都知道好的讲话要点具备一些特征。通过一些练习，你也能够将这些必备特征嵌入到即兴讲话的要点中。我们需要将以下讲话脚本要点部分的六个特征牢记在心。

第一，讲话要点是你的观点，即将你的想法浓缩成一个你希望听众信服的观点。你在讲话时要始终围绕这个重点。有时，演讲者不是有太多观点，就是没有观点，甚至连自己都不知道想说什么。太多观点和没有观点产生的结果一样：会使听众头脑混乱。

第二，要点是简单、清晰的一句话。为什么？因为如果你的信息不止一句话，而是一个冗长而复杂的句式，听众就很难“理解它”。例如，你对客户说：“我们准备随时为你们提供帮助，我们一定可以完成。当然，我们还将和你们继续合作。”这样讲话，你留给听众的要点就太多了。简单的、一句话式的要点可以这样讲：“我们确信能够为你们提供服务。”再比如在内部会议上，你的一句话要点可以是“我们一起来制订计

划”，或者是“团队要想实现成功，我们就需要更多的合作”。想想那些知名人物的讲话要点，例如杰夫·贝佐斯总结冒险行为带来的危害时，说：“实际上这是一种很随意的期望，对失败的期望。”[23]

第三，有吸引力。要点应当能够吸引人心。如果希望听众信服你的观点，那么你需要设计好要点，让听众能够理解它、相信它，并想要跟随它。这意味着你要了解什么会触动听众的内心。我曾问过一位刚刚加入公司的战略总监：“如果你的老板问你，你怎么看你的工作？你回答的要点是什么？”他回答说：“我会说，我的目标是让公司实现战略。”这个回答对于公司战略副总裁来说无异于美妙的音乐。

第四，要点承载着你的信念。要确保首先自己要相信自己的讲话要点。当卢·格里克（Lou Gehrig）在扬基体育场向球迷宣布自己生病的消息时，他将要点表达得感人至深。他本可以表示遗憾，但他却说：“我觉得自己是世界上最幸运的人。”此外，不要用平淡的话来贬低自己或公司，一位CEO对分析师们说：“我很高兴，我们交出了相当不错的数据。”而他本可以说：“我很高兴地宣布，我们这个季度的表现是有史以来的最佳表现。”

第五，积极正面。讲话要点应当能打动整个会场，确保要点包含希望、目标、可能性和成就。例如，“团队的优异表现让我感到兴奋不已”，或者“我们达成了这项协议，是大家共同促成了这件事”。要点可以始于消极但一定要以积极因素结束，不过这并不意味着你用糖衣包裹着现实。比如，我们可以这样说：“虽然我们面临着前所未有的挑战，但我有信心我们一定可以保持行业首选供应商的地位。”当讲话要点中包含消极因素和积极因素时，一定要保证最后以积极因素结束，也就是说务必从消极转向积极。你也可以在听众中先建立一种紧迫感（或担心），然后再转向更高层次的要点。

一位森林工业公司的CEO就是这么做的，当时公司面临非常艰巨的挑战，需要得到锯木厂管理层和工会的协助。这位CEO面向员工说：“已经有人催促我们拆装锯木厂，用驳船运到国外，然后在那儿重新组装。”接着他又告诉大家：这是他的要点，他相信大家可以一起想出办法，共同完美解决这件事，他会给大家90天的拆卸时间。结果大家做到了！这位CEO的讲话要点及其背后的紧迫性，推动了员工态度的转变并确保了锯木厂的存活。

第六，清晰可辨。确保每个听到你讲话的人都能够识别出你讲话的

要点。通常在表达要点时，要采取强势、明确、宣告式的陈述方式（带着确信的语气），以凸显这些要点就是你的主要观点。保险起见，你还可以用“我的意思是”“我的要点是”“我认为”“正如我所见”“我相信”，甚至“事情是这样的”作为要点陈述的开始。

要点的力量

在领导者讲话脚本中，要点部分是最有力量的。要点可以改变你讲话的特征。它聚焦于你的思想，能够将听众提升到更高境界。

如果讲话没有要点，听众就需要重新梳理你的讲话内容，弄明白你想说的究竟是什么。他们很可能会因为你讲话不清楚而感到沮丧。以下是一个讲话无要点的真实案例。詹姆斯是一家石油和天然气公司的运营总监，他在对话中告诉CEO格伦一个坏消息，虽然詹姆斯一直试图想解决问题，但他的讲话让CEO沮丧不已。

詹姆斯：格伦，我来见你是因为我们有些不太正常的状况，我们都不会感到高兴的状况。情况是这样的，在钻井过程中，很不幸，我们的人将钻杆卡在了井眼里。井身不得不废弃，其实也必须被废弃。我们想重新钻那口井，毕竟我们投入了1 100万美元，不能花了钱却没有可采储量。好消息是，我们安置的最后一个套管已经做好定位，可以解决问题。

格伦：究竟是出了什么事？

詹姆斯：这是人为错误。本来应该把15箱水泥倒在洞里，但工人倒进去70箱。我们会对此进行全面调查并会给您发送报告。

这是一个没有要点的脚本。一大段话中没有一句观点明确的话。整段包含有很多信息，但没有核心观点。整段话缺乏积极正面的信息，于是消极感占据上风，只要数数关于坏消息的句子的数量就能知道CEO为什么会生气地问“究竟是出了什么事”。

那么该怎样传达这个消息呢？以要点为基础的脚本究竟是什么样子？这里我们利用上述信息给大家重新构建讲话脚本，供大家参考。

詹姆斯：格伦，有时间吗？我有紧急的事儿想跟您谈谈。我们损失了第240号井，但已经找到解决办法。

由于疏忽大意，我们不小心把太多水泥倒入了洞中，结果钻杆被卡在里头。两天来，大家想尽办法解决这个问题，终于提出了一个解决方案。里头那段好的套管仍然可以用，从套管底部钻一个新洞经过被水泥

卡住的钻杆，这样就能解决问题。一切准备就绪，就等您点头同意。

格伦：好的，就这么解决。

修改后基于要点的讲话脚本有很多好处：它向CEO发出警示“提醒他有急事”要说；重点突出且更为简单明了；整个讲话积极正面（负面、防范姿态消失）；它的结构很好（有抓手、要点、结构体和呼吁行动四个部分）。

以要点为基础的讲话可以让我们尽快切入正题，围绕主要观点形成自己的脚本，从而引导、影响和启发他人。这样的讲话也让我们看起来更加自信和更有说服力。汉弗莱集团已经对数以万计的领导者讲授如何有要点地讲话，而他们的反馈告诉我们，这样做大大提高了他们的讲话质量。

通过练习，每次即兴演讲都有要点、每次都能自然地演讲将会成为你的第二天性。你会自然而然地想到讲话要点，但形成要点有时可能需要勇气，特别是向上级汇报时。一定要记住听众，尤其是你的上级，他们希望你说话清晰、切中要害而不要浪费他们的时间。如果你想在今天的知识经济时代中让人听到自己的观点，那么讲话有要点是一个强大的策略。

第12章 提出令人信服的案例

曾经有人说马克·吐温“不管自己大脑中‘蕴含非凡智慧的杂乱的知识袋’里有什么内容，都拿出来给读者，让读者去辨别相关性及其顺序”。[24]马克·吐温是一位极有创造力的天才，他可以讲话时离题万里，但是，如果我们也像他一样从自己头脑“杂乱无章的知识袋”中抽取讲话内容，那么听众就必须拼凑我们的碎片化语言，这样我们就很有可能会失去听众。因而，清晰的讲话结构非常重要，而领导者讲话脚本将使你的每次发言都令人信服。

结构体的作用

一个合理的结构体可以让你的讲话举重若轻，它可以让你更清楚地传达要点。如果你对同事说，“我们需要按照客户要求来工作”，却不解释为什么，那么这个想法就是悬而未决的；如果你告诉一个员工，“我相信你可以领导这个项目”，员工就会希望你对这个观点做进一步解释，也就是说需要证明和论据。因此，我们仅陈述要点还不够，还需要提供证据鼓励听众信服我们提出的观点。也就是在提出你所相信的事物之后，还要分享为什么。

如果已知道自己将现场发表讲话或回答听众提问，那么尽可能提前构建讲话脚本，即使你不确定是否要讲话，也要在纸上或脑子里记下一些要点，以备万一。

阿德奥拉·阿德巴约告诉我说，她每天需要多次提出证明性论据。她的老板可能在大厅遇到她时问：“我刚刚读到关于X公司的消息，我知道你正在关注这个行业，你对这家公司有什么看法？”阿德巴约会回答：“是，我一直在关注，X公司有我们的投资，这部分投资到现在仍然属于优质投资。”但她知道只提出这个要点还不够。“老板会希望听到原因，”阿德巴约解释说，“所以我会说，其中有很多原因。”然后她提出以下信息证明论据。

首先，在我们国家，它在所属行业中是老大。

其次，它产生了大量的现金流。

再次，虽然所属行业波动性比较大，但它的资产变现能力很强。

最后，它得到投资界的广泛认可，可以进入资本市场。

谈到最后，她可能会用下面的呼吁行动来结束讲话："我建议增加对X公司的投资。"这就是一个很好的例子，说明了如何利用有说服力的论据来回应别人的疑问。这听起来不难，当然如果将其变成习惯的确将会很简单。

确保有若干论据来支持观点而不只提起简单话题。假设阿德巴约这样回答老板的问题："我研究过X公司的三个方面，包括财务状况、石油储备以及他们在这个行业的地位。"这种回答方式可以提供信息但没有结论，这样的讲话毫无意义。作为一名领导者，讲话时需要采用结构体来支持你的观点。

结构体的组织模式

提出案例涉及如何为论证要点选择正确的组织模式，而对即兴演讲来说这种选择经常在瞬间发生。成功的秘诀在于领悟以下四种组织模式，并为每个即兴脚本选择最好的模式。

1.原因模式。这种模式罗列各种原因及理由来支持主要观点。假设你的要点是，"我相信我们需要一个更具包容性的工作环境"。

那么你的支持论据可以是：

首先，我们在招聘女性和少数族裔方面处于落后位置；

其次，多元化的劳动力会带来更好的收益；

最后，包容性是正确的做法！

2.方法模式。这种模式显示的是实现主要观点可以采取的具体行动方式，或者是那些必须完成的"事情"。

假设讲话要点是"我知道我们可以为客户解决这个问题"，而将其落到实处，主要通过以下方法得以实现：

□首先，我们会和客户面谈；

□其次，我们将指派一个小组来解决这个问题；

□最后，我们会坚持到底，确保问题解决。

3.情况/反应模式。当讲话要点涉及某种情况或挑战而需要采取行动时，就可以使用这种模式。第一点可以描述情况或挑战，第二点可以描述如何回应。

如果你的要点是"尽管去年结果低于预期，但我们已经采取了一些步

骤来扭转局势”，那么接下来你可以这样陈述：

不利的经济状况导致公司收益比去年低了10%；

但今年公司有了新产品线且成本效益比较好，应该能达到或超过预期。

4.时间顺序模式。这种模式通过时间序列来详细描述讲话要点。如果你的讲话要点是“我们已经按时完成了项目目标”，那么接下来结构体的要点可以如下：

当我们启动这个项目时，我们说过我们会在三年内完成安装；

第一年，我们按时完成既定目标；

第二年，我们提前完成任务；

今天，我们所有的目标都已完成。

我们在说完要点后一定要暂停，用一点时间思考后，再选择恰当的结构体模式。如果事先有时间考虑会更好。我们希望，决定使用哪种结构体最终成为你的第二天性，讲话有要点并有论据支撑将引导你更好地准备即兴讲话。如果发表即兴演讲，一定要按照结构体模式“填写”你要说的话。

使用结构体标识词

尽己所能帮助听众跟上你的讲话思路。假定你要讲三个理由，那么讲话时别忘记使用标识词“第一个理由”“第二个理由”和“第三个理由”，或“第一个”“第二个”和“第三个”。这个原则也适用于方法模式的结构体。如果你使用情况/反应模式，那么可以这样讲，“所以我们面临的挑战是”或者“我们面前有一个很好的机会”，而回应部分可以这么说，“那么我们该怎样才能做出最好的回应呢”。如果决定使用时间顺序模式，那么应该对每个时间框架做标识，比如，可以采用“过去”“今天”和“将来”，或者采用“当我初次加入这家公司时”“不久之后”和“今天”，等等。

即兴讲话为什么需要这种结构式框架？答案很简单，因为没有PPT演示、没有文字显示的“第一点、第二点、第三点”，也看不到讲话文本。在这种情况下，只有这些标识性词语能够引领听众跟随你的思路。听众会由于这些标识词而感谢你带领他们跟上你的讲话节奏。

结构体如何发挥作用

这里举两个例子，帮助大家了解脚本中的结构体如何发挥作用。

第一个脚本是一家咨询公司的领导向团队成员讲话的脚本，谈论的是如何向客户推销，结构体部分显示的是如何准备推销发言。

抓手：周一我们有一个很好的机会，面对面向客户介绍情况。

要点：我知道我们可以成功地做好营销。

结构体：方法模式

有几种方法可以帮助我们做到这一点。

首先，我们需要对计划作清晰明确、让人印象深刻的介绍。

其次，我们需要具体说明如何帮助客户接触到他们的目标受众。

最后，我们需要展示即将采取的战略，即如何使用户喜欢客户的产品。

呼吁行动：所以，让我们每个人都行动起来做好功课，为演示成功做好准备，决不让客户怀疑我们的执行力。

下面再给大家介绍一个脚本，该脚本使用的是情况/反应模式，是伊恩·戈登向员工们讲话的真实案例。

抓手：感谢大家今天来到这里，也很高兴在这里见到大家。我想给大家讲在我的职业生涯早期发生的一个故事。那时我在联合利华负责洗涤剂业务部。

要点：我发现只有与一线员工交谈，才能解决遇到的产品包装问题。

结构体：情况/反应模式

（情况）当时处理包装的流水线操作速度比应有的速度要慢得多，总部管理人员对这个长期存在的问题感到困惑和苦恼。

（反应）与工厂员工的对话帮我们找到了解决方案：将包装型号的数量从14个减少到4个。我们采纳了这些建议，结果生产力突飞猛进。

呼吁行动：这个故事说明了为什么我们需要与团队保持近距离接触，听取他们的想法，并给予他们支持以便更好地完成工作。

振奋人心的领导者讲话都有清晰的结构体，领导者这样做不仅是为了激励他人，也是为了在艰难、有争议的情况下让大家明白他们的观点。摩根大通董事长兼CEO杰米·戴蒙（Jamie Dimon）就具有清晰的表

达能力。在下面给大家举的例子中，他使用原因模式来应对一场记者引发的危机——这位记者偷偷参与员工电话会议，并写了一篇揭露摩根大通准备如何利用政府资金来收购业务萎缩的竞争对手的文章。

首先，我认为爆料员工内部电话会是不对的。

其次，我们还没有收到政府的钱。

再次，这位记者引用其发言的那位员工级别不够无法知道我们这笔资金的用途。

最后，那位员工说的内容是与记者的观点矛盾的。[25]

像这样的讲话直接明了并非常有说服力。学习以上四种组织模式构建讲话核心要点并加上标识词，如果你能做到这些，那么你的即兴讲话将非常有说服力。本书第四部分将为读者提供更多例子，介绍这四种模式如何使你的演讲更精彩。

第13章 开始与结束

领导者讲话脚本始于听众、终于听众，也就是说开始讲话的时候充分利用抓手部分吸引听众，让听众愿意听你讲话，而最后以呼吁听众行动结束。在讲话的起点和终点之间是要点部分，要点应当有力量、能够说服听众。如果你每次讲话时都能处理好这四个部分，那么每一次讲话都将成为你展示领导力的时刻。

以抓手部分开篇

“你一开口就征服了我！”这句台词来自电影《甜心先生》（*Jerry Maguire*）。这句台词总结了人们从一开始就想吸引听众、让听众参与的愿望。无论是和同事、老板还是和朋友说话，开口说的第一个字就要吸引住他们。如果你说的话没有吸引力、没有触及他们的内心，那么很可能你讲话会没人听。对于即兴讲话来说尤其如此，在当今纷繁嘈杂的世界，智能手机、电子邮件和其他各种干扰都争夺着人们的注意力，我们必须思考讲话如何在争夺注意力中胜出，“获得整个会场”的注意力是不可能的，甚至获得一个人的注意力都很难，除非先认可听众。

有若干方法可以通过抓手和听众建立沟通的桥梁，可以直接称呼名字、说一些关于他们的事情、讲他们曾经提出的某个观点、提起曾经和他们的某次对话、询问他们的情况或者提出他们感兴趣的事物。抓手的价值在于与听众建立融洽的关系。抓手部分不仅会随着讲话对象的不同而有所不同，而且还随着即兴情况的变化而变化。这里给大家举一些例子，说明适合不同情况的抓手。

如果在大厅遇到同事，抓手可以是“我正想找你呢”，或“我刚刚知道一些事儿，你可能比较关心，有时间说说”。一定要小心可能偏离正轨的抓手，比如，抓手部分如果这样开始“艾哈迈德，你的家人怎样了”？结果他滔滔不绝地讲起他母亲生病的事儿，或是对某位管理人员说“我太喜欢你在市政厅的讲话了”，她可能会详细地谈起她在市政厅讲话的事儿。一定要确保抓手部分不仅能吸引听众，让听众参与进来，还要与你要讲的要点相联系。

如果你正在进行一对一会话，想要回应某个人的观点，那就和这个观点联系起来说，例如，“玛丽·卢，我明白你的意思”，或“我同意你的逻辑”，或只是简单地说“确实如此”，而不要说“这是个很棒的观点”，因为你没有权力评判别人。抓手只是表明你已经认真听取了他人的想法。每次轮到你发言，切记要使用抓手来将自己的讲话内容连接刚刚听到的内容。

如果你正在参加一个小组会议，记住要和大家正在进行的对话连接起来：“我相信我们面临两种可能性，要么在现有的候选人中选择，要么在更大范围内搜索。”如果你想把不顺畅的讨论重新拉回到讨论正轨上，可以试着提出大家的共识，比如，“我们所有人都同意一点……”或“时间很短，我们需要做出决定”。无论以哪种方式讲话，目的都是要触及听众内心、找到大家的共同点。

如果你想和一个正在忙碌的人说话，请（而不是假设你已经）告诉他听你讲话。如果你的老板坐在桌旁，眼睛紧盯着电脑，你的抓手可以是这样“您有时间吗”，或者“有些事情想请教您，现在方便吗”？如果打电话给某人，一定要先问问这个人是否方便说话。

如果你的讲话内容是接着大家前面的讨论，那么在抓手部分可以提到这一点。比如，你可以向老板解释说：“您让我去面试副总裁职位的候选人，我已经和她谈过。”在指导客户（他是一位管理人员）时，我会这样开场：“记得我们第一次见面时，您说想提高表现力，那我们开始吧！”这些开场白会引起听众的注意。

当你想就刚刚讨论的事务发表观点时，记住要有敏感性，千万不要以“我不同意你的观点”或“与此相反”或（更糟糕的是）“你说的不对”，或者那种令人厌倦的陈词滥调“恕我直言”。相反，我们应当从更合宜的事情开始：“我理解你的想法，我也分享一下我的看法。”或者你也可以简单地说：“是这样，我还有一点点不一样的看法。”切记要以积极、正面和建设性的方式触及听众内心，这样表明你一直在倾听别人，而别人也会更倾向于倾听你的意见。

抓手在事关重大的情形下也非常重要。比如求职面试，你可以通过抓手部分感谢面试官对你的面试，甚至更进一步说出你为什么对该公司充满敬仰。多年来，我面试过很多想入职汉弗莱集团的人，我总是注意候选人的开场发言是不是提及我们公司，面试一个对公司很感兴趣的候选人会让我会更加兴奋。

把抓手部分看作是一种“口头的握手”，它让你与听众建立联结、使你的听众想要跟随你。一旦与听众联结，你就可以讲述要点部分，而你也将继续获得听众注意力并发挥领导力。

以呼吁行动结束

领导者讲话脚本从听众开始，也从听众结束。呼吁行动部分通常要求听众对讲话要点采取行动，也可以代表听众介绍你打算采取的行动，或者概述大家共同采取的一些协同行动。一旦后续行动发生，那么你将实现你的领导力。

呼吁行动可以采取多种形式。

第一，可以将话语权交给对话的另一方，可以这么说，“我的观点就是这些，你的看法如何”，或者是“你能完成这件事吗”。如果是在小组会上，可以鼓励小组成员说：“我们一起头脑风暴吧。”呼吁行动就是邀请对方继续对话。

第二，呼吁行动可以要求做出最终决定。假设你和老板在一起，你已经为开展项目提出了充分理由，可以这样说，“所以，我希望您能批准，以便积极推进这个项目”，或（更有力）“那我就当您肯定地回答了，同意我们继续这个项目”。

第三，呼吁行动可以介绍项目推进或活动开展所需要的具体步骤。例如，如果你在计划领导力训练营，可以总结说：“所以我希望我们团队组织下一届领导力训练营。林恩，请协调领导小组；阿比和肖恩，你们负责后勤；尼亚芙，你来决定主旨发言人。”当以平等、尊重的语气讲话时，这些“命令”可以激励团队更好地完成工作。

第四，呼吁行动还可以鼓励他人，你可以对某位团队成员说：“我看你对人力资源部门的工作机会很感兴趣，你可以去申请。”如果有人与某个工作机会失之交臂，可以说：“还会有其他机会来找你，多留意一下吧。”

第五，呼吁行动可以传达最后通牒。一位客户告诉我说：“曾经有一项我多次推荐的投资，我也做过多次介绍展示，提了不少问题，我们也解决了。第三次再提出这个问题时，我说，我希望这是最后一次谈论这家公司，我们必须对这次投资做个了结，我想知道我们对此的态度究竟是怎样的，是还是否。”

第六，呼吁行动可以激发合作。你可以要求团队合作、分享目标或

建立某种合作关系，可以这样说：“让我们通过更加透明的方式共同促进问题的解决。”或者如果你是一位经理，可以对项目负责人说：“有任何事情请告知，我会尽力提供你所需要的任何支持。”

就像你开场时的抓手部分，呼吁行动也应当尽可能吸引听众，不过呼吁行动还有其他作用：它将讲话要点具体化，把一个抽象观点转变为若干具体的行动步骤。这也会使你的讲话脚本转化为激励性的领导力行为。事实上，前四章描述的领导者讲话脚本能够帮助大家将每一次即兴谈话变成激励他人的时刻，吸引、启发、激励员工行动。

[1].Colin Perkel, the Canadian Press, "PM Smarty-Pants: Trudeau delivers impromptu computing lesson," April is, 2016, Canada.com.

[2].Charles Bramesco, "Man of Your Dreams Justin Trudeau Casually Drops Quantum Computing Lecture in Press Conference," Vanity Fair, April 16, 2016.

[3].For nineteenth-century use of paper cuffs to write on, see Early Sports and Pop Culture Blog, "Paper Linen and Crib Notes-A Well-Planned History of 'Off the Cuff,'" February 20, 2015.

[4]."Demosthenes: Introduction to Demosthenes."

[5]."Three Weeks to Prepare a Good Impromptu Speech."

[6].James C.Humes, Speak Like Cburcbill Stand Like Lincoln (New York: Three Rivers Press,2002), 26.

[7].James C.Humes, Sir Winston Method (New York: William, 1991), 169-170.

[8].Carmine Gallo, The Presentation Secrets of Steve jobs (New York: McGraw-Hill, 2010),199.

[9].壳林特·伊斯特伍德 (Clint Eastwood)是著名演员，曾主演电影《廊桥遗梦》

[10].Jillian Rayfield,"Easrwood explains why he spoke to the chair," According to an article published in The Washington Post, written by Travis M.Andrews, Augusr 4, 2016,俨斯特伍德收回了他2012年的解释,并对和党全国代表大会上和主席谈话"的蠢事表示后悔。

[11].Kathleen Hall Jamieson, Eloquence in an Electronic Age (New York: Oxford University Press,1988), 232.

[12].Adam Lashinsky,"Facebook CEO Mark Zuckerberg," Fortune, December l,2016, 71.

[13].Zuckerberg quotations are from a variety of sources.The first is from an interview with Sam Altman, "How to Build the Future," August 16, 2016,The second,third,and fourth are from Zuckerberg's F8 2016 keynote presentation, The last is from a 2010 interview with Rick Stengel, Time.

[14].Adam Lashinsky, "Facebook CEO Mark Zuckerberg," Fortune, December l,2016, 70-71.

[15].Candace West, "Against Our Will: Male Interruptions of Females in Cross-Sex Conversations," Annals of the New York Academy of Sciences 327 (June 1979), 81-96.Men interrupted women 75 percent of the time in cross-sex conversations.

[16].J.V Muir, ed., Alcidamas: The Wortes Fragments (London: Bristol Classical Press, 2001), 7.

[17].H.L.Hudson-Williams, Greece Rome, Vol.18, No.52 (Cambridge Universiry Press, Jan.1949), 30.

[18].Michael de Brauw, "The Parts of the Speech," in A Companion to Greek Rbetoric,ed., Ian Worthington (Malden, Massachuserts: Blackwell Publishing, 2007),187-199.

[19]."Richard Branson on the Art of Public Speaking," Entrepreneur, February 16,2013.

[20].Cartoon by Mike Baldwin, for "Cornered," The Globe and Mail, May 29,2017.

[21].Rick Tetzeli, "The Real Legacy of Steve Jobs, Fast Company, April 2015,73.

[22].Harry McCracken, "At Our Scale, It's Important to Focus," Fast Company,December 2016/January 2017, 72.

[23].Marla Tabaka, "Four Success Lessons from Amazon's Jeff Bezos," Inc.com,Augusr 18, 2015.丈章援引了《时代》对贝佐斯的访谈。

[24].Tom Quirk, referring to William Dean Howells's "divine ragbag" comment about Twain's approach to composing, in Introduction, Mark Twain: Tales,Speecbes, Essays and Sketches, ed., Tom Quirk (New York: Penguin Books,1994), xiii.

[25].Duff McDonald, Last Man Standing: The Ascent of jamie Dimon and JPMorgan Chase (New York: Simon & Schuster, 2009), 312.

第四部分 各种场合的即兴演讲脚本

你在向前展望的时候不可能将这些片断串连起来，你只能在回顾的时候将点点滴滴串连起来。所以你必须相信这些片断会在你未来的某一天串连起来。你必须要相信某些东西：你的勇气、目的、生命、因缘。这个过程从来没有令我失望，只是让我的生命更加地与众不同而已。

——史蒂夫·乔布斯

第14章 会议脚本

商业会议最消耗人的精力了。研究表明，“繁忙的专业人员”每月要出席的会议多达60次以上，[1]他们有大约40%的时间用于参加会议；[2]CEO有85%的时间用于参加各种会议，其中包括约见、不定期会议、简短会谈、电话会议以及其他社交活动。[3]换句话说，高层管理人员大约只有15%的时间没有用于讲话沟通。

因此，领导者有大量的机会影响和激发他人。当别人讲话时，我们应当仔细倾听，并基于他人的观点做最后决策。当我们讲话时，即使是在会议中激烈交锋的时刻，也应当花一些时间收集、整理自己的想法。这样做，不仅会产生更好的想法、更好的决策、对参会者更多的关注，而且日复一日，你将为自己建立领导者的形象。

本章中的示例将向读者展示如何针对常见的会议场景制定即兴讲话脚本。而第四部分其余章节将与读者讨论如何为求职面试、社交活动、电梯聊天、敬酒和致意、非正式演讲以及问答对话等多个场景创建即兴演讲脚本。能在所有这些情形下成功进行即兴讲话没有什么秘密可言，做好准备就够了。

首先，我们来看看四种常见的需要即兴讲话的会议情境。

项目进展汇报

你应当在汇报项目进展时非常出色，尤其如果事先知道汇报时间快到了，更要做好准备。老板要求你汇报项目进展，其远不止“更新信息”那么简单。实际上，汇报项目进展是向老板以及会场在座每个人营销的好机会，可借此机会介绍你的工作、想法以及为什么项目对每个人都重要。

在汇报项目进展时，要避免枯燥乏味、只谈事实：“项目开展了什么、落实了什么，我们进展到哪里了，等等。”不管是好消息还是坏消息，说了一大堆，这并不是我们进行项目进展汇报的好办法。我在第一份工作中就已经明白这样做的危险性，当时我介绍了我所负责的项目，包括各种好消息、坏消息，但不知道为什么老板总瞪着我。很快我意识

到我的工作就是营销项目，并展示项目工作尽在掌握、进展顺利。

介绍项目时需要听起来自然、即兴。虽然我们事先做了准备，比如，记一些要点以便讲话时提示自己，准备工作最终应形成一份考虑周全的项目进展报告。准备时，不管项目处于什么阶段，我们都可以先对每个项目写一条积极正面的信息；然后，写下该项目运行良好的几个原因或几种方式。在上班路上，先在脑子里想一下如何表述讲话要点，我们没必要逐字逐句地记住要讲的话（事实上，千万不要），但我们需要在心里打个草稿以在介绍项目进展时引导自己。

轮到你介绍项目进展时，记住从抓手开始。如果报告对象只是老板一个人，可以说："您将会对X项目由衷地感到高兴。"然后陈述项目积极正面的要点，比如"项目稳步推进，销售额逐步升高"，一定要确保讲话要点始终让人振奋鼓舞。如果团队表现不佳，不要隐瞒事实，但要描述这个局面将会被扭转；如果项目取得的成果不如人意，那么告诉老板为什么项目会好转。

一旦介绍完上述要点，转移到结构体部分，阐述论据：

首先，这个项目将帮助我们发现新市场；

其次，它将使我们能够进入这些新市场；

再次，它将为我们提供衡量成功的指标。

最后，呼吁行动部分（"敬请期待"）。

这样的讲话让老板晚上能安心睡觉。如果将所有项目都以这种方式定位，会展现你的领导力并建立团队信心，但切记不要夸口或自我吹嘘。当获得成功时，我们应当怀谦恭之心，低调行事。

情况简报

情况简报与项目进展汇报非常相似，但通常关注的是当前情况，比如新的商业机会、最近的新举措、对经济环境的最新解读等。同样，如果事先得知将作情况简报，那么可以多做准备。记住不要把太多的草稿笔记带到会议上，我们应当把相关信息存储在大脑里。如果脚本组织得混乱，情况介绍也就不会顺利。

我曾经和一位副总裁一起工作过，那时他将向高级执行委员会作情况简报，他的脚本第一稿的内容缺乏一致性，属于毫无观点的信息倾卸，听来枯燥乏味、无聊之至。他的脚本大致如下。

早上好，今天我在这里为大家介绍最新经济情况。也许大家最近在

媒体上都看到了，有不少问题挑战着我们的底线。但是，当回顾这些数据时，我们发现情况大体是积极正面的。经济正处于复苏中，那究竟存在哪些问题呢？欧洲政局、房产市场疲软、消费者债务……

我要求他暂停，其实我俩都知道听众听完这样的讲话一定会感到困惑。我们一起使用领导者讲话脚本模板对讲稿做了修订，帮他思考形成了强有力的讲话要点。以下是修订稿。

抓手：各位早上好，我知道，作为高级管理团队，你们对公司所处的商业环境非常感兴趣，我很高兴为大家就经济现状作一个简单的介绍。

要点：经济形势比较积极正面，复苏在加快，这对处于保险业中的我们来说是个好消息。

结构体：情况/反应模式。

（情况）有大量信号显示经济正在复苏。

·GDP正向增长。

·零售情况在改善。

·企业数据坚挺有力——高利润率和高现金头寸。

（应对）我们的投资回报已经从经济发展中受益。

·股票回报强劲。

·债券组合超出预期。

·信用质量更高。

呼吁行动：对下一季度做预测时，我们应该看到这些有利的经济形势。

对比前后两个脚本，可以发现变化非常之大。领导者讲话脚本可以对任何想要在会议上发言的人提供帮助。我们可以将讲话大纲事先写下来并记在心里。当然如果你感觉带着草稿更踏实，那就带着草稿去会场，你可以把讲话摘要记在一张小便签纸上或一张名片背后。这些准备将使你的讲话更为出色。事实上，上面提到的这位副总裁，他的讲话得到了执委会的盛赞，在他们的印象里，他是一位思路清晰、思维敏捷的领导者。

分享观点

在会议中，你需要分享观点和想法。假设在过去四个月，你一直在做一个人力资源项目，或者你刚刚完成成本与费用表格审查。虽然会议

日程上并没有项目进展汇报或情况简报，但你需要随时做好准备分享自己的想法。一旦有人问到你，你就能漂亮地回应。即使没有人向你提出具体问题，你也可以通过分享观点和想法来丰富会议对话的内涵。

在所有这些情况下，知道自己的观点是什么以及知道哪些论据支撑自己的观点，会让自己受益匪浅。假设你是位财务官，有人问你："请给大家讲一讲公司刚刚在石油服务行业的新投资的情况。"如果没有任何准备，你能回答的大概仅仅是公司的名字、公司业务以及你与该公司管理层的谈话，等等。但这些事实并不能体现你的专业知识或见解，下面的脚本具有强有力的、清晰的观点，显然更可取。

抓手：很高兴你问了这个问题，比尔。

要点：我们的确已经对Terracor公司进行了重大投资，我们认为它很有价值。

结构体：情况/反应模式。

（情况）Terracor公司拥有很多资源的勘探和开发权，这些资源将在未来数年内为其所用。

目前，我们认为，市场低估了其能源储备。与其他类似业务相比，我们认为其储备价值应该是每桶1美元，但市场定价在每桶25美分，存在着巨大差异。

（反应）所以说，市场低估了Terracor的价值，因此我们投入1亿美元。公司认为这是一个优质的长期投资项目。当然，即使它被其他主要石油公司收购，我们也会有巨大收益。

呼吁行动：我们将密切关注该公司事态发展并让你知晓最新进展。

这位演讲者对主题把握到位，头脑清醒、观点明确且令人信服，在场有谁会反对应当由这个人掌管决策呢？上述这位财务官利用领导者讲话脚本展示了自己的优势。

上述是与我一起工作的年轻人的一个真实例子，我只改变了公司名称和细节。后来这个年轻人建立了一家投资公司，在所属行业表现出色。他就是乔纳森·布隆伯格（Jonathan Bloomberg），BloombergSen的CEO。良性沟通意味着清晰缜密的思维以及优秀的口头表述。

合作

我们有很多的时间用来应对别人，你一定也想与他人一同工作，构建合作性方案。

关于在会议中如何合作，《快公司》的编辑里奇·贝利斯（Rich Bellis）为大家举了最恰当的例子，他说：“加入《快公司》杂志社后，我注意到的第一件事就是，即使同事们产生意见分歧也可以感觉舒适惬意，他们不会将事态发展到动怒或人身攻击。当撰稿人或编辑提出新闻事件或感兴趣的问题时，这些话题往往还未经打磨。当大家提出意见后，才可以看出这些故事是否有可扩展的足够空间。但无论如何，大家在对话中几乎没有什么掩饰或隐瞒。”

“事实上，”贝利斯说，“大家谈论的都是观点和想法。最近我和一位职业作家以及几位编辑为一个故事的标题争论不休。因为这位作家提出了一个更有趣的关键词，我提出的标题建议被毙掉。然后另一位编辑说，实际上，另一个想法才应当是这个故事更好的关注点。我不同意，指出第一个想法对读者来说可能才更有趣。我们最后确定的标题与之前的建议完全不同。由于大家把注意力都集中在同一个目标上，也就是为故事找到适宜的标题，谁也没有时间去独占或维护任何一个想法，因此我们也没有机会将讨论变成人身攻击。”

这也是引领当下的一个优秀范例。无我，无戒心，无争权夺利，只为找到最好的想法而合作。在这种情况下，也许有人（或者所有人）会挑战你，或者就你说的话提出尖锐的问题，但你不能马上有情绪反应或就此反击。例如，一个同事指出项目的最后期限不合理，那就听听他们的理由，也许他们是对的。就像上述《快公司》杂志社的例子，除了自己的意见外，我们还需要打开心扉倾听别人的想法。通过聆听我们将学到更多东西。

但是，如果你认为项目截止日期是可能的，那么使用领导者讲话脚本模板构建想法。切记要从表示你态度友好的抓手开始（“很高兴你问了这个问题，我知道截止日期看起来很紧张”）；接下来，暂停、思考并表述讲话要点（“但是我保证会按期完成”）；再次暂停，罗列并表述证据点（“我们的团队按计划在工作，我们的技术不断在提高并已经在运行、我们的试验已经成功”）；最后以呼吁行动结束（“所以一切都按照计划时间在进行”）。

事先就可能的问题准备一些灵活的答案，能让自己更轻松地应对会议。提前做准备将使你在激烈对话中给人留下思考缜密（及智慧）的印象。

对任何机构的领导者来说，日常会议都非常重要。会议对于领导者

来说，是重申基本价值观的机会，并能继续推进你所致力的项目。但要想在会议上表现出色，就需要按照本章提出的方法加强技能。掌握这些技巧将有助于我们在日常会议中展示领导力。

第15章 求职面试、社交活动、电梯对话脚本

在汉弗莱集团工作期间，帮助年轻人准备求职面试让我非常有成就感。这源于一位客户请我指导他的女儿（她即将参加医学院的求职面试）。感谢我们的共同努力，她在面试中成功胜出，被自己心仪的医学院录取，并获得了急诊医学会员资格。现在她在多伦多一家大型医院工作，是一名备受尊敬的急诊科医生。

几乎没有比自我推销更重要的即兴讲话了，本章所讨论的具体情景包括求职面试、社交活动和电梯对话。每种情况都需要针对性的脚本、准备并回答可能出现的问题，这样做能大大改变你的生活和事业。只要问问开篇那位年轻的医生就会知道确实如此。她梦想成为一名医生，她的整个职业生涯都起源于那珍贵的10分钟面试，为此她精心准备并排练。

求职面试

获得专业性工作的机会比较难，我们需要为面试准备吸引人的脚本。全球猎头公司Rosenzweig & Company的联合创始人杰伊·罗森茨维格（Jay Rosenzweig）建议求职面试的准备工作可以这样开始：“找到你所申请的职位的简介，精确地比对你的条件与职位所需要的技能和经验。”

做完对比后，就开始创建脚本，说明自己为什么适合这个职位。如果能将脚本用句子写下来，而不只是简单地记录要点，那么在面试时你会更应对自如。写句子的过程可以使你将观点内化。

从抓手部分开始写，可以写感谢面试官对你的面试，显示你对面试官有一定的了解，并且对公司很感兴趣。然后写下关键要点（比如，“我相信你所寻找的和我能做的贡献之间的匹配度很高”）。接下来，写出结构体部分的论据，假设你正在申请一家设计公司的职位，你的论据部分可以这样写：

我的教育背景使我可以胜任这个职位；

我是经验丰富的设计师，我所具有的技能正是你所寻找的；

我曾是创业者，而你在职位描述中提到有这方面的要求；

我的价值观将使我能够成为公司文化中强有力的引领者。

上述每一点都有可能在面试中详细讨论，因此要确保准备好这四点详细内容，如果你针对每一点都有对应的经验案例将会更有帮助。

最后以“询问下一步是什么”结束：“我对这次面谈感到很愉快，我期待未来能在贵公司工作，接下来的步骤是什么？”

现在需要把脚本内化。在面试时不一定必须按照草稿逐字逐句地讲述。毕竟，你一定不想一走进面试现场就主动按照脚本开讲，这样会显得太强势而且自以为是。最好的办法是面试官引领谈话，而你从脚本中抽取内容来回答。例如，她可能会说：“请说明你为什么对这个职位感兴趣？”这时你就可以利用抓手和要点部分的内容（我对公司很感兴趣，我觉得我很合适那个职位），然后再详细解释。在面试过程中，当面试官提出问题或你想表达自己的观点时，就要继续从脚本中抽取内容，另外，插入脚本的经验案例也可以用来回答问题。把脚本牢记在心，你会听起来（并且本来就是）充满自信。这样就不会留下遗憾（该死，我当时如果提到这件事就好了）。

为了做好准备，还需要写下可能会被问到的问题和答案，读者可以继续参阅第19章的相关技巧。

准备工作有多重要？答案是准备决定一切。正如杰伊·罗森茨维格所解释的那样，“有一些候选人，我以前就认识他们并且知道他们的条件非常符合招聘要求，但由于某些原因，他们缺乏推销自己的技巧”。准备工作可以将候选人强大的背景转化为他们强有力的自我营销并且最后在面试中胜出——获得录用通知。

社交活动

社交活动中的自我推销也很重要。准备好脚本，将帮助你在这些社交聚会中抓住机会。

集体活动。准备参加集体活动时，首先，要弄清楚自己为什么要参加，自己想从聚会中获得什么。只简单地建立“新关系”并不是好答案，还要思考这些关系能给你带来什么。活动前，需了解哪些人会参加，你对其中哪些人所在的公司或所处职位感兴趣。如果有这样的人，那么这

些人就是你参加活动的目标人。你可以先在领英（Linked In）和其他社交媒体上查找这些人的个人资料。我认识一位高管，他说："每次在参加活动前，我都会在领英上查找那些可能也在场的人，然后给他们留言，'我想和你谈谈，我们到了现场联系'。"

你想对目标人说什么，事先可以写下来，把简短的脚本记在脑子里。如果已经确定好了目标人，想想自己要对他说的话。比如想针对职业发展咨询某位高管，你可以走近这位高管，然后等到他与别人的对话暂停时再开口说话，从要点部分开始："我真的很希望您能帮我决定我的职业生涯下一步该如何走。"

然后具体列举以下三点论据。

您对公共关系领域非常熟悉。

我想告诉您，我的职业目标。

此刻，我非常需要一位像您这样的专家帮我出主意。

最后以呼吁行动结束：建议两人一起喝杯咖啡并聊聊下一步的行动。

接近目标人的时候，要有很强的敏感性。我一直对自己的社交能力有信心，但是多年来我也学到了一些重要的经验教训。我曾参加过一次非请勿入的社交活动。那天，我到现场后，恰好看到一位我认识的CEO正与一群同事和崇拜者交谈。我见到他很高兴，于是我走近他们，喊道："嗨，吉姆。"我想我们彼此认识，他会暂停谈话而跟我交谈。但我真是很天真，他似乎没有注意到我，为此我感到自己很愚蠢。所以参加社交活动时，必须戴上外交面具，选择想与之交谈的人，但一定要等到他们有空和你说话的时候再上前打招呼。

为社交活动做好准备，会带给你信心并帮你找到聚会目的。一位副总裁对我说："我发现闲谈非常耗费精力，除非是有目的的聊天。如果毫无准备就交谈，我就会觉得自己迫不及待地想结束谈话。但是如果事先准备了，谈话就会变得很顺利。"

一对一社交。有的社交活动规模较小，比如当你单独与人见面寻求职业指导或建议的活动。同样，参加这样的社交活动也需要有焦点，并知道自己想从这次谈话中获得什么，而这也将有助于你准备脚本。

从最优秀的人那里获得最好的建议。伊恩·戈登告诉我："我并没有参加很多社交活动，但人们主动联络我。我总是问他们，你想从这次谈话中获得什么？你想要职业建议吗？你想要在Rolodex（一种索引卡片

系统）上联系我吗？你想获得一个想法？你从我这里想要的是什么？很多人不告诉我他们想要什么，他们只是出现在我面前。我只能尝试着猜测他们想要的是什么，然后告诉他们我能做些什么。”

戈登还说：“有个人做得很好，他到我的办公室跟我讲了他的童年经历，随之打开了对话的闸门。然后他就进入主题，询问我在业内的关系，因为他正在找工作。我介绍给他很多人脉，而他和所有这些高管都取得了联系。应他的要求，我还找了一位CEO和他面谈，而实际上这位CEO介绍给他更多的人脉。那次谈话的效果真的非常好，半个小时内他就得到了自己想要的东西。”

尼克·帕洛博（Nick Palombo）是一位年轻毕业生，是我一位客户的儿子。最近，我和他一起工作，他的经历证明了一个人必须非常专注才能抓住一对一社交的机会。尼克和我说他对联合国维和行动感兴趣，这也是他在研究生院的重点学习领域。于是我帮他安排了和加拿大驻联合国大使马克-安德烈·布兰查德（Marc-André Blanchard）的会面。布兰查德大使看到了这位年轻人富有激情，就将他介绍给加拿大皇家骑警国际警察总监芭芭拉·弗勒里（Barbara Fleury）。

尼克为这次会谈做足准备，他深入了解了加拿大在联合国的角色（并且也非常明白自己的条件）。正如他告诉我的那样，“我已经通过网络了解了弗勒里女士，找到了很多关于她的信息。如果我最终能有机会加入联合国维和行动，那么我想成为她那样的人”。尼克热情洋溢、开诚布公地谈论了自己的职业理想，弗勒里女士听完，说：“因为你想做我所做的工作，所以你来找我。”他毫不畏惧地回答：“是的，我希望有一天能胜任您现在的职位，我来这里的唯一原因就是要学习应该采取什么步骤来实现我的梦想。”她给尼克提供了中肯的职业建议，并为尼克进一步讨论职业发展敞开了大门。这次成功约见的秘诀在于尼克知道自己想要什么，也做好了准备，并抓住了机会分享自己的职业理想。

电梯对话

第三种自我推销方式是电梯对话，也叫电梯营销，包括推销你自己、你的部门或所在公司。电梯营销指的是一系列交流对话的方式，其中只有一部分真的发生在电梯里。因而，电梯营销是一个比喻，指的是发生在任何地方的任何短对话，并且通常谈话对象是职位较高的人。把任何短对话比喻为电梯营销很恰当，因为乘坐电梯就像坐游乐场飞车，

对话的时间很短。电梯营销包括快速与关键人物诸如高管、团队成员、客户、上级、上级的老板的对话。与其他即兴讲话一样，事先准备好电梯营销脚本会使成功机会最大化，虽然大多数电梯营销不可能完全提前准备好。因此，记住关键的领导力信息很重要，当需要时就可以在其基础上快速创建简短脚本。

自我推销。电梯营销为提升自己的声誉或个人品牌提供了极好的机会。假设你正在乘坐电梯，恰好公司CEO走进来，此时电梯里只有你们两个人。收集、整理想法，然后介绍自己（你刚刚加入公司，为自己从事新社交媒体战略工作而感到自豪），再给出两三个理由。电梯门打开了，而你已经完成了一次重要接触。如果你表现得不错，CEO会记住你说的话，当然也会记住你。

这样的自我推销策略也可以用于会议、招待会或在咖啡厅的会面。我有位客户，她经常在买咖啡的时候遇到公司CEO。她可以简单地说声“早上好”或“今天交通很堵”，但她没有这么说，有时她会分享自己在公司的工作、她引进的投资以及事情的进展。有些人可能会认为这样的自我推销是不是很唐突，会让人反感，当然可能会这样，所以选择什么时候说很重要，但是，哪个CEO不愿意听到员工出色的工作？而我这位客户与CEO的这些对话事实上也证明了有助于她的事业发展。

正如一位经验丰富的人力资源高管对我说：“当想发展事业时，必须要知道你希望人们记住关于你的信息是什么，或许是你正在找工作，或者你是在职状态，或正在为另一个机会重新定位自己。归根结底，当人们转身离开时，你想让他们记住关于你的什么信息？”

“每次都展示相同的信息吗？”我问那位人力资源高管。

她说：“随着时间的推移，随着每次社交机会的不同，营销信息也需要不断调整。比如，某人是人力资源部负责人，如果他想成为董事会成员，就必须改写电梯营销脚本，把自己当作潜在的董事会成员来营销。”

不管遇到什么新情况，深思熟虑之后再写脚本非常重要。最佳脚本都包含领导者讲话脚本模板的四个部分。下面给大家介绍一个优秀范例，一位女士在研讨会上这样介绍自己。

“大家好，我名字叫埃斯特尔·瓦兰科特，在纽约ABC银行担任副总裁，负责人力资源工作。我的职责是为员工创造一个积极的工作环境。我已经在银行工作了四年，我非常喜欢我的工作。”

这个简短的脚本包括抓手、要点和呼吁行动，因而足以作为简短介

绍。如果想讲更长时间，可以在结构体部分罗列一些论据。瓦兰科特女士可以这样阐述：“我的工作领域主要有三个—（1）确保公司有支持性的文化；（2）为员工建立可行的职业发展路径；（3）使我们银行在员工福利方面遥遥领先。”每个人都应该有类似的电梯营销脚本，但记住要随不同情况而调整。

营销你的团队（或小组）。电梯营销还可以展示你的团队和你们正在进行的项目。虽然这些营销只能间接提升你的团队，但终将有助于你的职业发展。有位客户是一家大型科技公司的首席财务官，他告诉我，他准备了针对不同公司高管的电梯营销脚本。他这样做是因为，有一次，他在电梯巧遇公司CEO，结果忘了分享团队一直在做的激动人心的项目。所以他脑子里准备的每一次“营销”都是为了推进团队工作，假如他看到公司总裁走进大厅，他可以迎上去问：“下个月我们举行团队会议，您能来讲几句话吗？我们已经实现对新策略的完全认同，大家很乐意听您讲话。”

这些电梯营销可以促进职业生涯的发展。在推销你的部门或小组时，你会给高管留下一种印象——即使在忙碌中，你也是积极能干的人，总是在思考和协调事务。比方说，一位年轻的经理与公司大老板恰好乘同一部电梯，这位大老板刚刚在女性会场发表演讲。年轻的经理受到演讲的启发，对大老板说：“我参加了今天的活动，很喜欢您的讲话。我想跟您约一下，就您会上提出的问题，讨论一下如何跟进。”此时，电梯门打开了，她抓住这个时刻对大老板说：“如果您觉得可以，我会给您发会谈邀请。”假设回答是“好的”，她将有机会了解这位大老板，并得到她的指导，推动团队正在开展的工作。

这些电梯营销是赢得大老板尊重的极好机会。但是像这样的谈话并不完全是在当时发生的，这位年轻的经理在遇到大老板之前已经有这些想法。当机会来临，她就能抓住它。这就是有准备的头脑和脚本所产生的力量。

如果做好了准备，那么每次与高管的电梯营销都将成为讨论团队工作的机会。比如，对销售人员可以说“我一直在考虑找一些新客户，想听听你的看法。”对话不能停止不前，如果同事看起来比较热心，那么走出电梯后还可以与他继续对话，继续完善自己的想法。

营销公司及其产品。第三种类型的电梯营销是推销公司及其产品。人们会经常说：“对那个产品进行电梯营销。”其意思是，“30秒内说服

我为什么要投资你们公司或者买你们的产品”。不过，这种营销通常不会发生在电梯里。但是，“电梯营销世界巡回赛”曾在位于多伦多的加拿大国家电视塔（CN Tower）举办，邀请企业家到拥有世界上最高电梯的加拿大国家电视塔，当他们乘电梯去往顶楼时向投资者做公司介绍或产品营销。今天，电梯营销比赛在全世界的各种电梯里进行，一名参赛者和一名裁判共同乘坐电梯，裁判倾听整个营销过程，而投资者会为最后的胜出者提供种子基金，支持他们公司的发展。

还好，我们向潜在客户、投资者或合作伙伴推销公司或推广产品时，不必真的坐电梯跑到高处去。但是，如果我们希望业务蓬勃发展，我们就必须擅长电梯营销。电梯营销是一种艺术。

默里·威格莫尔告诉我说：“我们公司在推行电梯营销，而我是坚信者。我们每个人都有产品或其他的东西需要营销。那时，我训练公司的销售人员如何进行电梯营销。优秀的管理人员无论与谁交谈都能确保对方离开时，都已了解了想让他们知道的信息。优秀的管理人员会问自己‘我想让他们从这次谈话中记住什么’或‘人们为什么和我做生意’，而在电梯营销中则要回答‘你能帮我们解决什么困难’这个问题。”

威格莫尔给我讲了他和同事几年前的一个故事：“我们当时在多伦多举行高管会议。会后，我们去露天平台和邻桌的团队（包括一位营销总监）聊天。我们想活跃气氛，就问是否可以在他们面前练习一下电梯营销，还邀请了那位营销总监担任裁判。营销总监指着一位对他进行电梯营销练习最多的同事说，‘我肯定会从她这儿买产品’。这位营销总监以前对我们公司一无所知，但是电梯营销却改变了他。”

“胜出的电梯营销有哪些优势？”我问道。威格莫尔回答说：“（1）简单明了；（2）没有行业术语；（3）关注产品带来的价值。”

你可以在电梯对话中充分利用短暂的会面传递核心信息。如果处理得当，电梯对话就将会使你的职业前景更光明、突出你的团队成就，并推广你的公司及其产品。

总之，自我推销是任何组织取得成功的主要手段，它有助于展现你的愿景和技能。准备强有力的即兴脚本，将帮助你出色地应对求职面试、社交活动和电梯对话这三种关键情况。

第16章 阐述重点

我认识的一位管理顾问受邀在矿业大会上发言，与一百多位高管交流。这是一个很多人梦想的任务，它将带来潜在的业务机会。这位顾问事先准备了需要讲30分钟的演讲稿，主持人在介绍他出场时对他高度赞扬。但在他即将开始主题演讲时，他被告知暂停一下。当时正是棒球赛赛季，会场的高管们想观看世界棒球大赛决赛，他们告诉该顾问说，看完第九局比赛后再发言。

等到大家看完比赛，只剩下10分钟发言时间。这位顾问走上讲台，盯着自己的讲稿，努力地挑选与幻灯片上的信息匹配的句子。他的叙述中充满了“呃”“啊”“我会跳过这张片子”“我不确定还有没有时间详细说明这一点”之类的话，他越来越紧张，发言也越来越不连贯，听众对他感到失望和尴尬，而公司最后也拒绝支付他作为专家出席会议发言的费用。

我们经常面临类似情况吗？会议召集人或主管告诉演讲者时间有限，“说说重点就行”。这些话让演讲者太紧张了。

到最后一分钟才通知你把长篇演讲变成简短发言，遇到这种情况就需要依靠本书所讨论的练习方法。这也是公元前5世纪希腊的一位演讲家，来自莱昂蒂尼的高尔吉斯（Gorgias）所展示的能力，他“为自己能根据任何情况调整讲话的长度而自豪，并声称能够以极其简短的方式或最详细具体的方式谈论任何问题”。[4]（但根据柏拉图的说法，高尔吉斯更擅长长篇演讲而非简短地讲话。）精简的确很难。

下面给大家简要介绍如何现场缩减讲话内容。

简短发言的“陷阱”

假设本来你有30分钟时间演示文稿，但当你即将开始的时候，被告知“能缩短到5分钟吗”，或者是你准备了一个5分钟的幻灯片报告，却被告知在2分钟内介绍完毕。

最糟糕的做法是快速把整个报告讲完，慌忙地想弄清楚什么该讲和哪些要删，采用这种方法往往会讲得特别快，时不时略过一些幻灯片，说“这个不重要，不讲了”或者“这张片子过了吧，我们不讲了”。听众会

觉得他们没有受到重视，或者疑惑为什么你事先把不重要的幻灯片放在PPT中。而会后，高管们会记住你没有达到他们的预期。

现场创建微型演讲稿

更好的办法是发挥你的即兴技能，当场创建简短的微型演讲稿。有三种方法可以帮你做到这一点。

第一种方式：放弃幻灯片，讲述你的思考内容

这种方法涉及讲述你的关键想法而不用幻灯片。如果使用领导者讲话脚本来准备演讲稿，那么讲稿会包括吸引人的即兴演讲所具有的元素：抓手、要点、结构体和呼吁行动。如果临时被告知时间减少了，就要告诉听众，你会给他们重点讲述关键信息。

阿德奥拉·阿德巴约在一次演讲中被要求缩减时间，她便采取了这种方法。她对听众说："在几分钟内，我将和你们分享我的观点，细节请参见演示文稿（随后将提供给你们）。我也会很乐意和你们在会后单独聊聊。"然后，在开场的抓手部分后，她将讲话缩减，解释说："……这就是我希望我们投资的领域……这就是为什么我认为这是一个好的投资……这就是我认为的我们应该采取的行动。"她继续按照领导者讲话脚本来讲："……这就是我所相信的（要点）……这就是为什么我相信它（结构体）……这就是我们应该如何行动（呼吁行动）。"她所讲的这些都是任何微型演讲稿应该具有的内容。

准备是即兴演讲的关键。阿德巴约解释道："你必须知道要讲的东西，并且要彻底掌握。会议之前，事先准备30分钟的演讲内容。准备好之后还需要知道重点内容是什么。"事实上，最好准备简介提示卡，以防时间有限只能讲重点内容。在第一张卡片上写下讲话要点，在第二张卡片上写下第一条论据，在第三张卡片上写下第二条论据，等等，最后一张是呼吁行动的内容。还应当针对每条论据，在卡片上列出一些统计数据。这样，这些卡片就形成了微型演讲稿。

不使用幻灯片做演示有很多好处，正如我的一位客户告诉他的团队："讲话要点比幻灯片更重要。因此，请放弃幻灯片，告诉我你相信什么，以及我为什么也应该相信。"别人请你来分享想法，而你的想法可以通过这种方法被听众获取。

第二种方法：选择关键幻灯片

第二种缩减讲话的方式是重点讲述文稿中几张关键片子的内容。在准备演示文稿时，创建一个符合领导者讲话脚本模板的大纲，包括抓手、要点、结构体和呼吁行动。这些内容在创建视觉资料之前就需要做好，然后围绕这个模板设计视觉资料。如果时间不允许，那就只使用这些幻灯片讲述。

以下是具体做法。放映幻灯片1（标题幻灯片）的同时讲述抓手部分，比如你可以这么说，“根据大家要求，今天就公司重大投资方案向大家做报告”。然后放映幻灯片2，这个片子应包含讲话要点，可以这么说，“这个报告最重要的一点就是……”；接下来讲述结构体部分的论据，可以为每个论据做一张幻灯片，或者如果只有5分钟时间，那就用一张片子列三个小标题、论述三点内容（确保演示文稿具有这样的幻灯片）。最后，以呼吁行动结束演讲——告诉他们你要求他们做什么。

除了完整版本的幻灯片报告，一定要把这个包括4至6张幻灯片的微型演示文稿另存为一个单独的文件，以备不时之需，这样也能避免点击那些没时间介绍的幻灯片。

第三种方法：只阐述要点

有时候你甚至没有时间介绍任何一个版本的演示文稿，老板的时间紧迫，他说：“我得赶紧走，你给我说说要点就行。”还有时候，你会发现听众只需要最简单的文稿版本。默里·威格莫尔早年在惠普公司时就遇到过这样的情况。

那时，他刚刚在蒙特利尔的麦吉尔大学（Mc Gill University）就“超越实验室的生活”作了主题演讲。在演讲中，他详细描述了如何将应用科学带入商业世界，正如他自己的职业生涯那样。演讲结束后，有位教授来找他，说：“我有一个非常有才华的学生，他正在考虑继续科学研究，但他又有创业精神，他想听听你的建议。如果你有一点点时间，是否可以和他谈谈他为什么更适合攻读MBA，而不是追求博士学位？”

威格莫尔告诉我：“那时，我必须把25分钟的演讲内容浓缩为几分钟的信息，以传达给一个即将按照我所说的去建立自己生活的年轻人。这也是我最鼓舞人心的即兴讲话。”

有时候，你也会遇到类似情况，需要为某个人提炼你的讲话内容。这些情况通常是走廊对话、电梯聊天或客户会议。所以，一定要记住你

想传达的要点是什么。

做好准备，用本章所述的三种方法缩减演示文稿。如果你能做到这一点，不管你有多长的讲话时间，你都可以在任何时候用自己的想法说服他人。

第17章 敬酒词和致敬词脚本

我认识一位高管，他想在午宴上向一位即将退休的员工（克里斯）发表讲话以示敬意。他向团队询问了关于克里斯的一些轶事，然后围绕这些故事作了即兴讲话。午餐快结束的时候，他站起来讲道：“克里斯是一个让人难忘的人，有的同事会记得他上班迟到的事儿，另一些人可能会记着他愚蠢的幽默感，还有的同事会记得他作为一个派对狂干的滑稽可笑的事。”这位高管对每一点都做了令人尴尬的详细描述，最后说道：“所以我们会永远记得你，克里斯，记住你恨不得忘记的那些事情！”

每个人都笑了起来，克里斯笑得最响亮，但没有人在心里真正地笑，他们为克里斯感到难堪，为那位高管以及那些提供趣事的人感到难堪。

即使你想在致敬酒词或致敬词时风趣幽默，也绝不能让幽默取代领导力。我们需要始终遵循以下指导原则，这将有助于我们让听众心情愉悦。

创建得体的敬酒词和致敬词

得体的即兴致意或敬酒词的“配方”很简单：保持积极正面、做好调查、使用领导者讲话脚本。

保持积极正面。在思考敬酒词或致敬词时要保持积极正面。通常，在讲话过程中幽默风趣没什么问题。幽默可能会让你精彩的婚礼敬酒词令人难忘，但一定要慎用幽默，不能有挖苦和讽刺的意味。上述那位高管的做法（收集并讲述了那些让当事人尴尬的故事）就是错误的。如果这位高管能花一些时间仔细想想克里斯留给他的印象，然后从自己的思考中记下一些积极乐观的信息，以及证明这些信息的一些事例，那么他的讲话听起来会更加真诚、更打动人心。在很多人面前的讲话内容甚至有侮辱的意味，会让人很长时间记着这件事。所以，要好好找找自己内心对致敬对象真正的、正面的感觉，然后在讲话时始终讲正面信息。

做好调查。不管你的演讲技巧多么出色，你都需要收集最精彩的材

料。对赞美对象的了解远比空洞、恭维的话语更让人印象深刻。没有人会对一般性的评论留下深刻印象，比如在婚礼上敬酒时说“玛丽亚是一个很好的人，我们都喜欢她”，这样的敬词会让人无聊地打哈欠，别人甚至会猜测你可能并不认识新娘。如果缺乏足够的信息，可以询问朋友或同事。请记住，你的任务是祝贺，而不是讽刺挖苦那个人。

即使你对你所尊重的人非常了解，依然要仔细琢磨讲话脚本，筛选信息，找出那些体现赞美对象鲜明特征的事实。还记得父亲去世时我准备的讲话，当时我打草稿记下了“父亲喜欢摩托车、喜欢驾驶他心爱的保时捷、喜欢驾船，还喜欢为全美滑雪巡逻队服务，直到他90多岁依然如此”。我突出这些事例，来佐证父亲生活得很充实。

使用领导者讲话脚本。即使对于很简短的讲话，领导者讲话脚本模板也很有帮助。不然，我们的思想可能会到处游荡，我们会发现自己在现场观众面前喋喋不休，或者更糟的是吹嘘了一些令人尴尬难堪的事情。我们一定不想向新娘致辞时，说：“我们都很高兴她找到了罗尼，之前她约会的人都太失败了。”

在说话之前收集、整理想法，可以让你避免这样的错误。如果你是婚礼上的男傧相，那么最好抽时间写一份发言稿。如果你正在吃饭，得知你要在5分钟内致辞，可以先问自己：“我对这个人或这件事的讲话要点是什么？”有了要点之后，再写下一些支持性论据。即使你一时冲动决定说几句话，在想清楚讲话要点之前，千万不要高谈阔论。否则，你的讲话会很糟糕，就像本章开篇的例子。

在敬酒或致敬时，不必讲脚本上的所有内容。我们有时可以非常简短地讲话，甚至只有一句话。这一句话就是你的要点信息。例如，“让我们为路易斯举杯，致我们所有人的良师”。即使在简短的致辞中，我们也该设法提到领导者讲话脚本的大部分或全部内容。以下为读者讲解如何准备简短的致敬词。

从抓手开始。这部分应当吸引房间里所有人，并将他们带入你的讲话主题。例如，可以说“很荣幸举行此次庆典，表彰阿迪提对公司的贡献”，或者说“晚上好，我知道大家很高兴来参加布雷特和斯蒂芬妮的婚礼”，或者说“很高兴向新娘——我心爱的侄女致辞”。观众的心就会被你俘获！

接下来，转到讲话要点。要点是讲话中最核心的一句话，它统领整个讲话内容，要点应该可信、鼓舞人心。如果是祝贺新郎，你可以说“你

所梦想的作为好朋友拥有的所有品质，亚历克斯几乎都有”，而不要说“在我所有朋友中，亚历克斯是我最好的朋友”，这么说会冒犯听众中那些认为自己是你最好的朋友的人。

如果是向个人致敬词，请考虑采取以下方法来形成讲话要点。

选择那个人特别的品质或特征，可能是“价值观”“忠诚”“奉献”或“雅致的情趣”。例如，“安德鲁深沉的个性一直鼓舞着我们大家”或者“迪米特里喜欢生活中的美好事物”（使他最终选择了可爱的新娘）。

关注这个人带来的影响：“很高兴有机会为我们的校长格雷戈里·芒奇致辞，过去的20年来，他丰富了大学里这么多学生的生活。”

围绕彼此的关系形成讲话要点：“通过阐述我为之骄傲的十大理由，我为两家公司之间长达十多年的伙伴关系而举杯。”

解释这个人（作为导师、员工、兄弟姐妹或朋友）对你的意义：“如果说我的职业生涯中有一个我要感谢的人，那就是路易莎，一位鼓舞人心和具有奉献精神的导师。”

如果向团队某位成员表达敬意，就要重点关注他们的成绩、合作程度或奉献精神，选择一个主要的特征，然后再集中讲其他特征。

不管要点是什么，重要的是有力量、令人信服。讲话的其余部分都将围绕要点展开，要确保在讲话中只有一个要点。大家可能都听过这样的话：“关于丹的事情要说的太多了，但我只说三个。”这样的致辞就像是一张杂货清单，搞得听众疑惑究竟哪个特征才是最重要的？还有其他特征吗？让人感觉这些话不太一致。

提供论据来支持要点。下面的第一个例子使用组织结构体的时间顺序模式，第二个例子使用原因模式。

示例1：敬词的论据

假设你选择的讲话要点是：“哈维是一个典型的企业家。”那么在论据部分可以这样写：

小时候，他不仅经营着柠檬水摊，还有几个特许经营的水摊；

他后来去商学院学习，并创办了公司；

他创立并发展了这家公司，而今晚他正在为公司庆祝；

我知道他有几个想要“孵化”的点子。

示例2：敬酒词的论据

假设在节日派对你要向别人敬酒，那么三四个论据足够，而且每个论据没必要超出一句话。假设你致辞的要点是“节日快乐！我们有很多事情值得庆祝”！以下是你的论据要点。

今年对Techco Enterprises公司来说是非常成功的一年。

感谢在座各位的辛勤工作，我们已经成为行业领跑者。

今年我们迎来了八位新员工，而他们已经成为团队的重要成员。

我们已经做好准备，明年会发展得更好。

以呼吁行动结束。在上面的第一个例子中，呼吁行动部分可以是：“让我们为一个真正的、热忱的企业家干杯！”在第二个例子中，可以简单地要求听众与你一起举杯、祝酒。呼吁行动也可以更加明确，例如，你可以说，“我们将非常想念萨尔玛（即将退休），但我们希望她能够继续追逐她成为一名业余飞行员的梦想”。

选择合适的时间讲话。敬酒词或者致敬词最好是在人们快结束晚宴或是某个关键时刻讲，例如，上餐之前。在场所有人关注你之前，你不要开始讲话，可以用一把餐刀轻敲酒杯，提醒大家不要说话了，然后清清嗓子示意或站起来，吸引所有人的目光。

记住讲话要简短、悦耳。古老的杂耍演员的智慧说“让观众看完还想看”。当然，讲话也不能太简短，否则会有不受欢迎的风险。

罗伯特·肯尼迪致小马丁·路德·金的悼词

肯尼迪于1968年4月4日抵达印第安纳州的印第安纳波利斯国际机场时，听到令人震惊的消息：小马丁·路德·金当天遇害。当时肯尼迪尚处竞选期间，聚集在市中心的人们正在等待听他的竞选演讲。肯尼迪心中只有一个念头：向小马丁·路德·金表示敬意。助手递给他讲话草稿，但据一位传记作者：“他把草稿塞进了口袋，开始即兴演讲……”[5]然后，他发表了一篇著名的悼词。

他站在一个临时搭建在平板卡车上的讲台上，发表了不到5分钟的讲话，这场讲话感动了整个世界。

他的开场抓手部分让听众大吃一惊：“我有一个坏消息要告诉你们，我的同胞们，以及全世界热爱和平的人们，小马丁·路德·金今晚被枪杀了。他为他的同胞献身于爱和正义。”

肯尼迪谈到了由于愤怒和仇恨而行事的危险，然后开始讲鼓舞人心的要点部分，并反复强调其重要性：“在美国，我们需要的不是分裂；我

们需要的不是仇恨；在美国，我们需要的不是暴力或无法无天，而是爱、智慧和对彼此的同情。对那些在我们国家里仍然受苦的人，无论他们是白人还是黑人，都要有一种正义感。”

他引用了希腊诗人埃斯库罗斯在痛苦中产生的智慧，用令人振奋的号召结束了悼词：“让我们为希腊人许多年前写下的理想而奋斗——驯服人类野蛮的天性，使这个世界变得温暖。让我们为此献身，为我们的国家和人民祈祷。”[6]

这篇精彩的即兴悼词立即产生了影响。尽管当时在美国其他地方还有暴动，但印第安纳波利斯的人们保持着冷静的头脑。而这篇著名演讲的片段后来被刻在了阿灵顿国家公墓的罗伯特·肯尼迪纪念碑上。

我们很少有机会发表像罗伯特·肯尼迪为小马丁·路德·金所致的悼词那样隽永、鼓舞人心的讲话，但是我们应该保持同样的热情，尽最大的努力来构建敬酒词和颂辞，与肯尼迪的灵感（这种灵感来自于被追悼者的深刻的理解）产生共鸣。希望大家采取行动，遵循本章指导原则，保持积极正面，做好调查，使用领导者讲话脚本，这样你的致辞也会令人振奋。

第18章 即兴讲话脚本

曾经有位副总统和我合作。有一次，他受邀在商务午餐会上介绍劳工部部长，他准备了一份不乏赞美之词的讲话稿。但那天部长到场早，在指定时间之前她就开始了讲话，结果副总统到场的时候，已经不需要他再介绍部长了。

部长完成主题演讲后，司仪要求副总统对发言人“说几句话”。副总统知道他必须得即兴讲话了，于是就非常迅速地打好适合这种场合的草稿。当他走上讲台要向在场的七百多人发言时，脑子里已经有清晰的主题，他讲道：“部长女士，我一点儿都不惊讶您今天提前到会。毕竟，正如您的发言，您一直在快速解决该省的劳工问题。”然后副总统列举了部长正在处理和解决的一些劳工问题，之后他总结道：“感谢您今天亲临会场，感谢您提前履行对该省的承诺。”

这个简短的讲话包括了完美的即兴演讲的所有特征：组织到位、完全适合场合。现场思维能力以及领导者讲话脚本让他获得了双赢。

令人信服的想法

最棒的即兴发言是针对一个观点反复阐述。在这方面，和其他形式的即兴演讲相似，即兴讲话会随着讲话要点而跌宕起伏。你可能像那位副总统那样，只有很少的时间收集整理想法，但仍要问自己：“我想给听众留下什么关键信息？”副总统的讲话从抓手部分（“对于你提前到达我并不感到惊讶”）自然而然地转到了他的核心要点（称赞部长“解决该省劳工问题”），并在最后以呼吁行动结束。一旦讲话要点形成，那么发表出色的演讲很容易，你需要做的只是找出论据内容以及呼吁行动部分。

例如，假设你正在参加商务活动晚宴，主持人宣布说：“我们接下来会听到卡利尔的讲话，他将接受这个奖励。”如果你是卡利尔，也许你已经在一旁紧张得哆嗦了，因为根本没有想到他们会让你讲话。但是不要绝望：你可以快速写下一个要点，然后找出三四个支持性论据来扩展讲话要点。当你能够整合材料、发表演讲，并让听众受到鼓舞时，你会为自己感到骄傲。

如果你事先知道需要讲话，那么不管采用什么方法一定要做好调查，创建支持性论据，并把这些嵌入到脑子里，做好准备，激励他人。

卢·格里克告别棒球生涯的完美演讲

美国历史上的传奇棒球运动员，号称“铁马”的卢·格里克曾是纽约扬基队一垒手。让人们记住他的不仅是他的球技，还有最终导致他退出赛场的病症——肌萎缩侧索硬化症（简称ALS，又称渐冻人运动神经元病）。

卢·格里克于1939年7月4日在扬基体育场发表了告别棒球运动员生涯的演讲。这场演讲相当完美，值得借鉴。该演讲也是运动史上最为动人的演讲之一。卢·格里克当时36岁，面对61 000名粉丝，他宣布因为他患有肌萎缩侧索硬化症，从此告别棒球运动员生涯。起初，他摇头表示不想说话，但是当人们喊“我们需要卢”，他终于出面发表了以下演讲。[7]演讲围绕令人信服的观点，并贯穿始末。

各位球迷，在过去的两周里，你们都看到关于我所遭逢的不幸。然而，今天，我认为自己是这世上最幸运的人。

我在球场上已经17年，一直收获着你们的善意和鼓励。

看看这些卓越的人物，你们一定都认为，哪怕与他们交往一天也是自己职业生涯中的亮点。确实，我很幸运。

有谁不认为认识雅各布·鲁珀特（Jacob Ruppert）是一种荣耀？还有棒球最伟大帝国的缔造者——埃德·巴罗（Ed Barrow）？以及我曾与之度过6年时光的很棒的小家伙米勒·哈金斯（Miller Huggins）？

还有在9年里，和那位杰出的领导者、智慧的心理学学生、如今棒球界最棒的经理乔·麦卡锡（Joe Mc Carthy）共事。确实，我很幸运。

当纽约巨人队是一支你极希望打败的球队，竟然会反过来送给你一份礼物时，这的确很特别。

当每个人甚至包括球场管理员和那些穿着白色外衣的球童都会记得你和奖杯时，这的确很特别。

当你有个非常好的岳母，你和她女儿吵架，她总站在你这一边时，这的确很特别。

当你有慈爱的父母，他们工作一辈子只为你能受教育并身强体健时，这是一种幸福。

当你有位妻子，可以依靠她，她比你想象的更有勇气时，我想这是

世间最美好的。

所以最后我想说，虽然我遭遇了不幸，但是我有太多值得继续活下去的理由。[8]

创造成功的即兴演讲

如果你想像打出“本垒打”好球一样发表精彩的即兴演讲，那么可以参照格里克的演讲范例。无论是获奖致辞，还是从公司退休、为你举办的惊喜派对、庆祝生日或周年纪念等，我们都可以按照格里克的演讲模板来准备讲话。下面为读者详细介绍如何准备。

收集整理想法。格里克的妻子说，格里克写了一些讲话内容，但并没有排练或带着草稿。[9]这样他既避免了照读使得演讲太正式，也避免了完全不准备而导致演讲太随意。如果事先知道你要“讲几句话”，就要想尽办法调查并收集信息，写下讲话笔记，然后把这些内容嵌入大脑，并准备好激励他人。不管是有几天还是几分钟的时间来收集、整理想法，切记要在心里打底稿。

以简短、个性化的抓手内容开始演讲。格里克的开场提到了当时等候在体育场的人们，你的第一句话也应该邀请听众聆听你的演讲。格里克称他们为“球迷们”，赋予他们与他之间一种特殊的关系，并承认他们知道自己的病情，这也与听众之间建立了同情联系。你在开场时也应当提及与听众的类似联系。例如，“朋友，你在这里对我来说意味着整个世界”，或者“同事们，你们让我感受到前所未有的惊喜”，或者是“大家好。哇，多么漂亮，你们让我如此自豪”。

选择鼓舞人心的讲话要点。格里克的讲话要点突出、令人感伤，“今天，我认为自己是这世上最幸运的人”。当时，体育场上的每个人都在流泪，格里克自己也在落泪，但这句话打破了当时悲伤的气氛，让听众随之振奋。

当你创建讲话要点时，也要像格里克那样，以一种鼓舞人心的方式讲述你的感受。这里给读者提供一些例子。

“我觉得自己是世界上最幸运/最有福气、最受特别优待/最幸福的人”。

一位CEO说：“我很激动，我们公司已经扭亏为盈，可以期待新的市场机会、新客户以及新的成功愿景。”

一位被家人、导师和同事包围的获奖者说：“这个荣誉让我感到惭

愧，因为你们才是真正使我事业成功的人。”

一位慈善家说：“我相信，这个活动显示了回馈社会的力量。”

在结构体部分提供论据。向听众展示为什么你相信所讲的要点。格里克通过一系列简短而观点明确的论据表明，在生命中有许多人让他感到幸运。你也可以像格里克一样，围绕在场的个人或团队发表演讲。假如在你的退休庆祝会上，你可以在结构体部分列举那些在自己的职业生涯中比较重要的几个人；或者是在生日派对上，你可以列举在场的、对你生活有特殊影响的几个人；你也可以围绕群体建立你的论据，比如，伴侣、家人、朋友、同事或导师等。

通过使用格里克的语言模式，来遵循他这种讲话模板的引领。他的讲话中最让人难忘的是以排比句展现的论据。排比句可强调一些平行关系的观点。每个排比句都用“当……时”开始，比如“当每个人甚至包括球场管理员……时”“当你有个非常好的岳母……时”“当你有慈爱的父母……时”“当你有位妻子……时”，抑扬顿挫的节奏有力构建并推进了讲话的要点。同样，在每个排比句的末尾，他以“确实，我很幸运”同样意思的话结束，进一步增强了讲话要点的力度。

如果格里克的演讲是一本书，那么我们完全可以抽取其中一页来使用，可以用排比句式把所有的论点串联在一起，增强讲话要点。例如：可以在退休演讲中说第一点，“我会永远记得我的家人是如何支持我的”；第二点，“我会永远记得同事们是如何激励我的”；第三点，“我会永远记得我的团队是如何实现我最大愿望的”。这种排比句会增强讲话的节奏感和韵律感。

以呼吁行动结束。即兴演讲的最后一部分呼吁行动，可能是身体行动也可能是情感行动。格里克演讲的最后一部分是，“所以最后我想说，虽然我遭遇了不幸，但是我有太多值得继续活下去的理由”。他想象自己将继续活下去，虽然他知道只有几年的时间。

呼吁行动部分可以采取多种形式，可以是你自己或听众，或者你和听众共同在未来开展的行动。如果你被授予卓越商业奖，那么你呼吁的行动可以是“朝着公司目标前进”。当大家在派对上向你祝贺生日时，你可以放眼未来，“今天周围有这么多的朋友和家人，我期待着更多的生日以及像今天这样珍贵的时刻。总而言之，这难道不就是最幸福的人生么”。

卢·格里克的演讲体现了领导者讲话脚本的原则，这则演讲也是一个

短小、精辟但感人至深的即兴发言范例。这篇讲话是在“卢·格里克感谢日”活动上发表的，为大家提供了向朋友、家人、同事及其他人致谢的最佳模板。这个模板适用于生日、婚礼、周年纪念、退休或项目庆功会等场合。

第19章 问答脚本

希庇亚斯（Hippias）是公元前5世纪雅典著名的演讲家，他来自古希腊伊利斯城（Elis），是擅长回答问题的大师。在众人面前，他总是能回答人们提出的任何问题。他曾经和苏格拉底说，他从来没有遇到过无法回答的问题。我们鲜有希庇亚斯的自信，但那些最优秀的即兴演讲者个个见多识广，擅长回答问题。在本章，读者将发现如何通过做好准备、组织答案以及避免陷阱，来应对听众的问题。[10]

做好准备

回答问题之前的准备，和听到问题之后的回答一样重要。准备工作包括掌握内容、仔细倾听，并在讲话前稍作停顿。

掌握内容。对所讲话题的掌握是回答问题的关键，其包括对所属公司、自己的专业领域、团队、客户以及竞争对手的了解，除此之外，还要有其他领域的基本知识。2015年，马克·扎克伯格决定每两周读一本书，包括“不同文化、信念、历史和技术”的书。[11]《财富》（*Fortune*）杂志的一篇文章引用了他同事的话，扎克伯格的办公桌上常常都堆着书，“有段时间，桌上有本关于自由空间光通信的书”。自由空间光通信是脸书公司感兴趣的一种技术。[12]领导者需要有大量丰富的信息，要精通讲话主题并能够智慧地回答问题。

在准备问答时，可以围绕问题组织自己的素材。菲尔·梅斯曼告诉我说：“与客户打交道时，我会尽量预测他们可能要问什么，然后把这些问题分类。举个例子，市场发生变动（比如公司债券走高或走低）时，人们会就此提出问题。通过围绕问题组织素材，我对每一组问题都有了自己的看法，并能将谈话转向我想说的话题。”如果问题（比如求职面试或接受媒体采访）事关重大，就一定要多花点时间针对可能的问题准备答案要点。

仔细倾听。请务必仔细倾听，以便更好地回答问题。海明威曾经说过：“当人们说话时，要听完全。大多数人从来不听别人说话。”

听问题要听完整。别人提出了问题，我们却忙着准备答案，并没有

听明白问题是什么。急着回答问题会导致你可能只回答了部分问题，甚至曲解问题。你回答的可能只是你所认为的问题，但是如果你听完全，可能会听到提问者在最后说“我真正想问的是……”，而急着回答，你就会错过问题。所以要在听全问题后，再思考答案。

除此之外，还要听问题中的问题。有时侯，对方提出的问题并不是实际上要问的问题。例如，如果你是一位经理人，团队成员问你“这次公司合并会裁员吗”，真正的问题可能是“我们团队会受到影响吗”或者“我会失去工作吗”。你可以回答潜在的问题，比如你可以说：“我不能推测公司整体的裁员情况，但我可以告诉你，我们公关部门不太可能受到影响，因为另一家公司没有公关部门。”

在说话前稍作停顿。你可以利用停顿收集、整理自己的想法，构建智慧的答案。但在现实中，人们往往急于回答问题。汉弗莱集团副总裁罗布·柏格-奥利维尔（Rob Borg-Olivier）说：“人们回答问题出错，往往是因为回应得太快，一下子就说出答案。绝大多数的人回答问题不作停顿，他们只是说、说、说，有时在30秒内就回复了，但往往思路不清。”

在停顿时，琢磨一下你将如何回应。如果在准备阶段你心里已经有了大致答案，那么你可以松口气。但如果没有，你就需要现场勾勒答案。在说话之前稍作停顿，你就可以有时间设计脚本，这样你的回答听起来要比想到哪儿说到哪儿显得更加有智慧。沉默不语的时刻可能会让你感觉不舒服，但它表明你严肃、认真地思考了问题，暂停表示你将为听众贡献详细全面的答案。

组织答案

回答问题时需要观点清晰，有时我们未做到这一点。迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）在他的《高频交易员：华尔街的速度游戏》（*Flash Boys*）一书中，描述了布拉德·胜山（Brad Katsuyama）接受彭博新闻社的马特·莱文（Matt Levine）采访的情况。莱文问他：“对下一个像你一样在华尔街工作、有了不起的想法、想改变这个世界的人，你有哪些建议？”胜山并没有直接回答这个问题，而是给出了涉及多个主题的回答。

离开RBC（加拿大皇家银行）是一个非常艰难的决定，在一家大公司工作并成为整个系统的一分子，这在一定程度上让我有种舒适感。我认为我们的社会正在变得更加透明，人们赚钱的方式也改变了。我们对

努力赚钱的人没有任何意见，那只是资本主义，而我们本质上就是以盈利为目的的实体。我们是一个盈利性机构，但我认为人们如何赚钱将成为社会更大的关注点。如果人们考虑做一些与他们生活不同的事，那就想想你做事情的动机吧。如果你不相信这种动机，可以做一件与你的生活有关的不同的事情，而这不会像过去那样冒险。我认为这个世界更加接受那些试图以不同的方式做事的人。[13]

虽然胜山的回答不乏有趣的观点，但是听众难以把孤立的点连成一个简单、统一的信息要点。的确，有时候，最聪明、最有见识的人会用开阔的思维方式来回答问题，但听众却不知道“他在说什么”。这也就是为什么需要一个模板来组织你的答案。

领导者讲话脚本能使你的回应更加结构化，为听众提供更具针对性的回答。它的四个组成部分抓手、要点、结构体和呼吁行动，将一同帮助我们形成强有力、清晰、重点突出的答案。如下是具体步骤。.

从抓手开始。抓手可以通过以下几种方式将问题与关键信息联系起来。

对提问者表示认可或同情（“我们理解您的担心并会认真严肃地对待这个问题”）。

对反对的问题不直接正面回答（“我不能对这个问题做任何评论，但可以告诉你的是……”）。

对负面问题保持中立（如果面试官问，“你犯过的最大错误是什么”，你可以回答说，“我遗憾自己没能早点进入这个行业”）；

回答事实问题。如果被问及“是/否”或事实问题，可以在抓手部分直接作答。例如被问到“你的公司去年是否进行了重大收购”，抓手部分可以是“是的，我们做了”，或者被问到“去年员工参与度分值怎么样”时，你可以直接说“90%”。

接着讲要点。如果想激励听众，那么就需要站在更高的层面上讲话。这就需要采纳策略——从抓手部分转移到更高层次的讲话要点上。假设被问及是否预期有新产品面世，抓手部分可以是一个简单的回答，“是的，在本月底会有”；然后较高层次的讲话要点是，“你会发现我们的新软件将彻底改变语音识别领域”。如果被问到公司的三口新井是否已经开始生产，那么抓手部分可以是，“是的，已经开始生产了”，随后的要点是，“产量超出了我们的预期”。

具有论据的结构体。在某些情况下，回答问题时只说抓手和要点两

部分就够了。例如，被问及你的背景是否适合你正在申请的工作时，你可以简单地说："绝对适合。我相信我的整个职业生涯都与这个职位相关。"如果你还没有向面试官阐述你的背景，那么这就是一个机会，一定要用一系列结构清晰的论据来支持你的观点。

论据可以用多种模式组织（如第12章所述）。这些模式包括"原因""方式""情况/反应"或"时间顺序"模式。例如，如果你申请在医学院工作，被问及"是什么吸引你从事医学领域"，你的回答要点可以是"有机会帮助别人"，然后提出你所认为的理由：（1）你在难民保健中心工作时，内心感觉快乐；（2）你有位患慢阻肺的祖父或祖母，你一直在护理他们；（3）你受妈妈从事医疗工作的鼓舞。

以呼吁行动结束。如果你是一位政治家，你可以说，"我相信选民会把我们看作能够恢复经济繁荣的政党"。商业领袖则可能会要求她的团队"保持势头、继续工作"，CEO可能会以"我对我们公司的未来和我们所设想的发展感到兴奋"结束。不管你的角色如何，呼吁行动部分的关键在于基于要点并明确听众可相信和参与的未来。

两个回答范例

我们来看看两个结构合理的回答范例。

第一个例子是一位CEO对财务分析师提出的问题的回应。分析师问这位石油和天然气公司负责人："公司愿意花多少钱在北海钻井？"CEO的答复如下。

抓手：我们还没有具体数字。

要点：但我们一直在寻找增长机会，一旦出现这样的机会，我们会根据公司全球标准仔细评估。

结构体：（论据第1点）必须在财务上有吸引力。

（论据第2点）规模适宜。

（论据第3点）必须符合公司全球整体战略。

呼吁行动：我们始终愿意扩大在世界舞台上的影响力。

为什么这个回答很棒？

发言者没有推测。

整个回答思路清晰，围绕公司战略做了阐述，显示了更高层次的讲话要点。

结构体（方式模式）使听众感觉公司每一次并购都具有战略性。

呼吁行动预示着公司的成功增长是一种持续的模式。

下面的例子是员工对老板提问的回答。老板问IT专家："你是否确定我们在系统方面的花费合理？"答复如下。

抓手：是的。

要点：我们有严格监控的IT支出计划。

结构体：（论据第1点）我们只购买业务所必需的设备。

（论据第2点）我们招投标选择最具竞争性价格的产品。

（论据第3点）我们确保每项支出为公司创造价值。

呼吁行动：所以你应该对我们的支出有信心。

为什么这是一个出色的回答呢？

员工的回答没有让人产生防备、戒备的感觉。

他以令人信服的讲话站在了更高的层面。

要点清晰、简明扼要。

呼吁行动鼓励老板要对支出有信心。

在上述两个例子中，讲话者抓住了问答的机会，站在更高层面上展示了领导力。通常，提问是在征寻更多信息，但最好的回复是那些具有启发性的鼓舞人心的回应。

避免陷阱

问答环节并不总是友好的互动。很多时候，你会遇到一些很难对付的问题。在形成自己的回答要点之前，认识并避免以下陷阱非常重要。这些陷阱容易使经验不够丰富的演讲者陷入困境。

1.不要重复否定的观点（甚至不要否定它）。有一位政治家对其丑闻指控作出的回应非常糟糕，他说"我不是骗子"。这句话一直困扰着他，使他无法摆脱。在回答问题时，不要重复问题中的否定部分。比如有人问："你们公司的行动是不是孤注一掷？"避免回答"不，我们没有孤注一掷"。可以想象一下，如果媒体报道的标题是"CEO说，没有，我们公司没有孤注一掷"，会是多么糟糕。

2.不要评价这个问题，只要回答它就可以。我们经常听到发言者说："这是一个很好的问题。"这可能是一种拖延时间的策略，在为思考答案努力争取一些时间，或者这是对提问者经深思熟虑提出的问题的真诚回应。但不管是什么原因，评价问题让人感觉高高在上。你的角色是回答问题，而不是评判听众。如果你说有些问题问得好，那是不是意味

着另一些问题问得不好？只要回答它们就可以。

3.不要推测。假设有人问你具体数字，如果这个数据属于机密，或者你不确定具体数据，那么不要推测，你可以说："我们还没有公布这个数据，但我可以告诉你的是……"如果你不知道这个数据，可以说："我很乐意为你查找这个数据。"

4.不要默认错误的陈述。如果有人对你或你公司的描述有误，请礼貌地纠正，否则听众会认为它是准确的。假设某人说："鉴于贵公司的公司文化是积极进取、善于竞争，如何解释在高层管理人员中女性比例较大这种现象呢？"回答时要先驳斥错误说法，可以说"其实我们公司文化非常包容"，然后回答"开放的公司文化吸引了顶尖女性人才进入公司"。

5.不要向提问者发问。一旦问题提出，就轮到你回应了。如果问题问得不清楚，你再给她一次提问机会，她也不大可能把问题说清楚。所以，你尽可能地解释一下问题，不需要进一步向提问者发问就可以回答，比如简单地说："我理解你是问我……"

6.不要否定。有些时候，有人会就你、你的公司、职业、同事或你的竞争对手提出负面的问题（"你是说你的公司还没有实现盈利吗"）。回答这种问题时不要重复其否定陈述，而要说"我们希望明年实现盈利"。同样，如果有的问题含有挑动或偏见性的语言，回答时不要针锋相对，而是冷静作答，转向更高层次的要点。阐明要点会使你远离消极或有争议的语言。例如，假设问题是："如果你们距离去年预期的差距那么大，我们还怎么能相信你们公司呢？"答复："公司的业务基础非常强大，所有这些业务正在全面开展，我们的削减成本计划是有针对性的，公司有提前完成今年生产计划的趋势，所以我们完全有信心会达到今年的预期目标。"

7.不要因为听众提的问题实际上不是"问题"而感到沮丧。我认识一位高管，有人提了类似问题后，这位高管回答说："我不确定这是问题还是陈述。"这样的回答其实很糟糕！即使在这种情况下我们也要表现优雅，尽最大的努力去挖掘这个人在赘词中可能隐含的问题并回答。

8.不要回答那些极端无理的问题。有时，你有可能会被问到离谱的问题，你感到非常震惊。例如，老板可能会对员工说："你迟到了，昨天你度过了狂野的一晚吗？"不要回答这种问题，简单微笑一下，转移到另一个话题。

9．不要失去"酷"劲。当亚伯拉罕·林肯的政治对手斯蒂芬·道格拉斯

错误地指责他的立场时，林肯开玩笑地回应说，他的对手“貌似有理的言辞”就好比“要证明马栗树（horse chestnut）为栗色马（chestnut horse）”。[14]这种幽默机智的回应不仅适用于政治舞台，在商界也很适用，只要它不冒犯任何人。

发表讲话是为了让自己处于更高层次。如果听众想要简单、事实类答案，那么他们可以求助智能手机。早在2011年，IBM的 Watson（一种人工智能产品）在电视智力竞赛节目《危险边缘》（*Jeopardy*!）中就击败了人类冠军，证明了人工智能的敏捷。Watson通过“阅读”数百万本书积累了广泛的知识，[15]苹果的Siri也能回答非常多的问题。然而，领导者需要的不仅仅是提供基于信息的答案，他们还必须能激励、启发、传递关键信息，将他人的思想提升到更高的层次。

[1]."Meetings in America, " A Verizon Conferencing Whitepaper.

[2].See several sources: Ray Williams,"Why Meetings Kill Productivity," Psycbology Today;Bourree Lam,"The Wasted Workday," The Atlantic, December 4, 2014; "Meetings in America," A Verizon Conferencing Whitepaper.php #COST.

[3].Oriana Bandiera, Luigi Guiso, Andrea Prat, and Raffaella Sadun, "What Do CEOs Do?" Cambridge: Harvard Business School Working Paper 11-081(2011).Cited in Joseph McCormack, Brief (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2014), 17.

[4].H.L.Hudson-Williams, "Impromptu Speaking," Greece Rome, Vol.18, No.52 (Cambridge University Press, January, 1949), 28.

[5].Larry Tye, Bobby Kennedy: The Making ofa Liberal Icon (New York: Random House, 2016), 410.

[6].William Safire, ed., Lend Me Your Ears: Great Speeches in History (New York:Norron, 1997), 215-216.

[7].Jonarhan Eig, Luckiest Man: The Life and Death of Lou Gehrig (New York: Simon and Schuster, 2005), 316.

[8].The Official Website of Lou Gehrig.

[9].Eleanor Gehrig and Joseph Durso, My Luke and I (New York: Signet,1976), 173.

[10].H.L.Hudson-Williams, "Impromptu Speaking," Greele Rome,

Vol.18,No.52 (Cambridge University Press, January, 1949), 28.

[11].Trey Williams, "Mark Zuckerberg Resolves to Read a Book Every Other Week in 2015," January 5, 2015, Markerwatch.

[12].Adam Lashinsky, "Mark Zuckerberg," Fortune, December l, 2016, 70.

[13].Matt Levine interview with Brad Katsuyama, "Brad Katsuyama Q&A:‘I Don't Think We Would Have Survived If It Was Just Hype,"’Bloomberg Markets, October 12, 2016.

[14].Roy P.Basler, ed., Collected Works of Abraham Lincoln (New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press, 1953), Vol.3, p.16.

[15].Jo Best, "IBM Watson: The Inside Story of How the Jeopardy-Winning Super-computer Was Born, and What It Wants to Do Next," Techrepublic, n.d.

第五部分 即兴舞台

一个修养有素的人总是渴望逃避个人生活而进入客观知觉和思维的世界，这种愿望好比城市里的人渴望逃避喧嚣拥挤的环境，而到高山上去享受幽静的生活，在那里透过清寂而纯洁的空气，可以自由地眺望，陶醉于那似乎是为永恒而设计的宁静景色。

——阿尔伯特·爱因斯坦

第20章 即兴讲话排练

2011年，当得克萨斯州州长里克·佩里（Rick　Perry）竞选美国总统时，他在电视辩论中被问及如何削减联邦开支，他回答说：“如果我能担任总统，有三个政府机构，商业、教育和……呃……第三个是什么来着？让我们来看看。”他还加了“Oops（哎呀）”，这使情况变得更糟，后来另一个辩手提出了建议，但为时已晚，佩里将永远被人铭记为一个由于忘记第三个机构而搞砸竞选的总统候选人。颇具讽刺意味的是，2017年，佩里被任命领导他忘记的那个部门：能源部。

因为人们不事先排练，结果这种磕磕巴巴的现象在讲话中经常出现。但这种失误在预知的政治辩论中出现着实让人惊讶。毕竟，大多数候选人会对他们的讲话要点非常熟悉。明智的做法是和某个人一起进行排练如何与对手辩论。无论是在政治、商业还是在个人活动中，讲话都需要排练。

本章重点是即兴讲话排练，并简要介绍本书第五部分的内容。排练是快速准备的好方法，一旦登上即兴演讲的彩排讲台，我们就需要选择语言，使用即兴演讲技巧并用自己的声音和肢体语言展现领导力。所有这些话题都将在本书中介绍。

首先需要排练。成功的即兴表演是一种需要练习的艺术。不管是对客户介绍产品、求职面试、问答交流、即兴发言、棘手话题对话，还是求婚时刻，大声排练会让你的即兴讲话大不相同。

向客户介绍产品

我们向客户介绍产品时可能会紧张不安，所以最好提前练习。当成立汉弗莱集团时，我打电话给很多CEO推销我们的业务。这些电话推销事关重大，有可能会为公司带来大量业务。所以当时我打了草稿，一次又一次地排练，这些工作几乎就是我当时的全部生活。有时候CEO没有接电话，我就留言，解释谁介绍我打电话的以及我为什么想和他见面，留言中的呼吁行动部分是我会打电话给CEO助理约定会面时间。通常我都会摁下重新录制键再次介绍。这是一个艰难的过程，但排练发挥了关

键作用。结果，我经常能够约到CEO面谈，公司也在不断成长。

对于面对面的客户会议，我也做了同样的准备。记得曾经有位高管让我跟他的高管团队对话。对我来说这个机会非常重要，如果他们喜欢我的讲话，CEO就会邀请我的公司去指导他的整个团队。前一天晚上，我仔细准备了笔记，并开车去现场排练。还记得在酒店外面，我坐在车里大声读脚本，并在脑子里牢牢记住这些话。我没有逐字逐句地记脚本，而是将思维和逻辑内化。最后的演讲像做梦一样顺利，公司最后拿到了业务。

排练会让最后的讲话大不相同。熟知自己的素材会让我们更加自信并更雄辩。无论你是企业家、销售人员还是团队领导，营销你的想法都需要练习，而排练会帮助你讲话时一直围绕着要点。

求职面试

求职面试也需要排练。我们要持续练习，直到彻底了解脚本，并能成功地回答向我们抛来的任何问题。这需要努力，但所有的付出都会得到回报。

DHR国际是全球最大的猎头公司之一，其执行副总裁苏珊娜·凯利（Sussannah Kelly）经常帮助CEO候选人排练面试。她向候选人提问，并对他们的表现提供反馈。凯利说："候选人从这些彩排中学到的东西和他们自身无关，而是他们如何能对所申请的公司作贡献。有时候选人面试结束后说'我太棒了'，但最后他们却没有拿到聘书，就是因为他们对所申请的公司的关注不够。"

和我一起工作的一位领导者充分展示了求职面试排练的重要性。她已经候选CEO职位，但她担心在面试中会惊慌失措、说得太快。她找我们寻求帮助，我与另一位同事和她一起做了准备。

我们帮她草拟脚本，然后用各种问题对她展开"轰炸"。例如，"为什么你觉得自己适合担任这个职位""你是一个什么样的领导者""你是怎样处理压力的"。我们帮助她围绕抓手、要点、结构体和呼吁行动对每个问题都做了准备。她的回答全部来自脚本中的材料。我们还扔给她一些想不到的问题，比如"遇到无法解决的问题会怎么样？谈谈你那时是怎样应对的"。

接下来录像彩排，我们注意到她的肢体语言不够有力，她的手臂没有伸展，双手动作幅度小而且动作较快，语速也太快（正如她担心的那

样，在讲话的过程中没有任何停顿）。我们把这些观察反馈给她，又和她练习了几个回合。她回家后继续练习，讲话时肢体语言逐步有力，语速也放慢了。

所有这些彩排加起来，我们一起花了4个小时，她在家里练了6个小时。之后，面试时间终于到了，而她完成得非常顺利，现在她是那家公司的CEO。

绝大多数人经过我们的排练，在求职面试中都取得了好成绩，有些是学生，有些是经理人、管理人员或其他人员。如果没有教练帮助彩排，可以请朋友、同事或家人排练。你会很庆幸自己事先进行了排练。

社交活动

遇到关键的社交活动，如果你希望进展顺利，那就得事先排练一下。汉弗莱集团副总裁辛西娅·沃德（Cynthia Ward）的故事就是这样一个例子，几年前，她准备见菲利普亲王殿下（Prince Philip）。当时，她在全球电信公司北电网络（Nortel）工作，该公司支持菲利普亲王发起的“爱丁堡公爵奖”（The Duke of Edinburgh Awards）。有人给了她一页关于问候王室成员礼节的说明书，并告诉她在任何情况下都不应接近王子。但是辛西娅想亲眼见到王子并和他说话。于是她研究了“爱丁堡公爵奖”，事先确定了北电网络的捐赠数额，又研究了礼节说明书。在招待会上，有很多媒体和当地政要。于是，在已经做好准备的情况下，她与王子进行了目光接触。当他向她致意时，有人把她介绍给王子，她行了屈膝礼，然后和王子谈及北电网络对王子殿下慈善事业的支持正在进行中等其他话题。

“准备工作是值得的，”沃德回忆说，“他让他的侍从给我倒了一杯酒，我们聊起了北电网络对他慈善事业的支持。他很优雅也很热情，我们可能会谈更长时间，但他被叫走了。”

问答

问答对话有多种形式，包括讲台对话、电话会议、媒体访谈、市政厅讲话、员工活动和面试。所有这些活动都需要提前排练。

越来越多的领导者倾向现场谈话和媒体采访，以宣传自己或推销自己写的书、自己的想法及产品。在任何情况下，如果你对可能的问题做了准备和排练，你的现场表现就会更好。我上本书的巡回推介是由客户

公司和商学院主持的，为了现场表现更好，我准备了一系列可能的问题和答案，事先提交给主办方。对任何问题我都不会以同样的方式回答，我大致知道他们会问什么以及我大致该说什么。这使现场推介对于我来说很容易，从表面上看我的表现是即兴自然的。

即使是深夜脱口秀节目的问答对话也是需要提前准备的。Chernin集团的斯科特·布罗姆利（Scott　Bromley）说：“在录音前，嘉宾通常会和栏目制作人交谈，简单提出几个故事和笑话。对话要点会记录在主持人桌上的索引卡上。当主持人说，‘我正在做研究，我读了……’或者‘嘿，我想问你一些事情……'，　这实质上是在暗示我们来谈谈下一个问题。”[1]

聪明的商业领袖也会为问答对话做好准备。与我合作过的一位财务主管就是这种对话的专家，他曾为在一个会议上有精彩表现而和分析师排练。在每次电话会议前，他都会写下所有可能的问题，并创建简洁的、基于信息的答案。他的准备工作很辛苦，几张纸上写满了问题。接下来，我会用这些问题拷问他，我还会抛出一些“出乎意料”的问题，例如“我听说贵公司出现了管理层混乱的现象，这是真的吗”或者“你们有没有合并重组计划”。由于大量排练，他在电话会议上的表现非常出色。

如果你的公司决定以脱口秀的形式安排一系列演讲，要确保所有讲话的内容彼此协调一致。我参加过一次活动，讲话的人没有做任何准备，他们在椅子上舒服地坐着，很放松，他们的讲话没有经过精心策划。听完他们讲话，我都不知道这个领导班子的总体观点是什么，或者根本就没有观点。排练后获得真实的反馈会很有帮助。

我的建议：无论你是执行官、团队领导者、求职面试者还是准备接受医学面试的学生，也无论彩排教练是专业的教练、同事还是家庭成员，一定要为问答对话提前排练。

即兴讲话

当你在一个活动中受邀“说几句话”，你一定要事先排练。不练习的演讲者可能会把事情搞砸。

有一次，我访问墨西哥，一位歌手介绍自己在墨西哥巡演的合唱团，他的表现就是这种情况，他预先没有排练，其他成员也没有给他提意见。他当时的介绍都是关于他自己的，和将要表演的乐队或音乐无关，他的讲话令所有人感到尴尬。讲话结束时，他还总结说：“我将在中

场休息，我希望多多了解你们，你们一定要上来跟我说话。”

如果他排练过，如果还得到了别人的如实反馈，那么他会介绍得更好。

即使是杰出演员丹泽尔·华盛顿（Denzel Washington）也会出现这种问题，他在颁奖现场由于没有排练而讲得磕磕巴巴。2016年，他获得“塞西尔·B．德米尔终身成就奖”（Cecil B. DeMille Lifetime Achievement Award），受邀到金球奖舞台上讲话。他随身带了讲话草稿，但他没掌控好。他上台后说：“我说不出来。”然后请观众坐下，接着他提起了当时不在场的儿子马尔科姆，又说：“我真的忘记了我应该做的一切。我什么也说不出来。”[2]他努力照着皱皱巴巴的纸条读了几句话，然后开始感谢一些人。

人们并不希望在这种情况下看到演讲者照着准备好的讲稿念，而是希望演讲者在得知自己即将得到这个奖项时，能够流畅地即兴发言。而要做到这样，只需要排练要点、照着心里的稿子说就行。

建议：一定要在虚拟的听众前排练即兴评论，这样你才能精彩地传达给真正的听众，并让自己免于尴尬。

棘手话题对话

另一个需要排练的即兴情况是棘手话题对话。

我们曾经教过一位高层管理人员，她想和一位经常与同事发生冲突的团队成员谈话。她打算解决他的行为问题，但担心这个下属不善于倾听。

教练詹姆斯·拉姆齐带领部分团队成员和那位高管一起探索了与这个同事接触的一些方法，指导结束时她的信心大增。几天后，她给教练打电话说：“你真是有特异功能，我与那位员工的谈话几乎完全是照着准备好的脚本进行的。排练中我们进行角色扮演时，你举起手说‘我不认为这是我的问题，那是别人的问题’。而那位员工说了一模一样的话。准备工作使我不至于措手不及，并增强了我把关键信息说出来的信心。整个谈话过程都很顺利。那位员工承诺会注意自己与同事之间的互动。”

求婚

在生活的各个领域以及各种人际关系中都有领导力时刻，那些重要的对话需要我们事先排练。

我曾经有过这样的时刻，它改变了我的人生。那时候我26岁，已经和一个搞研究的小伙子约会一年了。当我意识到他是我完美的另一半时，我想："为什么要等他来求婚呢？如果更糟糕的是他不这么想呢？"

为了一切尽在掌握，我准备了求婚笔记。抓手部分是：我们已经约会了整整一年，我们彼此感觉对方就是要找的人。要点部分是：我认为我们应该结婚。结构体部分的论据是：我们有共同的研究背景；我们很享受对方的陪伴；我从来没有遇到过一个如此对我一心一意的人。呼吁行动部分是：我想他一定也是这么想的，但如果他并没有这样的感觉，那么我们两个人就应该各自前行。呼吁行动的最高点是我给他两天的时间来决定。

我平静地排练并内化我的求婚稿。我们共同度过一个有趣的周末之后，在星期天的晚上，我给他讲了这些话。他很惊讶，谁听到这些话不会惊讶呢？他承认理解我的感受，还说会考虑我的提议。第二天晚上，他来找我，说："我不确定我已经做好了现在就结婚的决定，但我不想失去你。"这是我一生中最美好的时刻。三个月后我们结婚了。我所有的生活都是通过与这个特别的男人结婚、我们之间的爱以及与两个孩子之间的爱所打造的。

我讲这个故事（我丈夫也慷慨地同意分享此事），因为它描述了我生命中最有意义的即兴时刻，它表明了收集、整理想法并排练讲话的重要性。想象一下，如果我没有做准备，很可能脱口而出的是"你什么时候才向我求婚啊"或者"你难道是不喜欢我吗"。当被情绪控制，我们的大脑就不能正常工作，我们就会说出日后后悔不已的话来。所以排练好你和家人或和朋友的重要谈话，这会使我们的关系更加稳固、持久。

对于所有这些情况，如果你准备好脚本并加以排练，你的讲话会出色很多。毕竟，即使是最经典的喜剧演员也会排练他们的剧本。每天录制《今夜秀》（*The Tonight Show*）前，吉米·法伦（Jimmy Fallon）都会在少数现场观众面前表演他的独白。如果你观看这档节目，你会看到他一旦收到观众反馈就会修订他的文本。[3]难怪他在镜头前是如此"自然有趣"。

第21章 选择语言

马克·吐温曾经说：“正确的语言和差不多正确的语言之间的区别是闪电（lightning）和萤火虫（lightning bug）之间的区别。”[4]即兴演讲的时候，我们经常会找不到正确的词，而说了基本正确、甚至是错误的词，然后我们道歉、自我纠正或重新说一遍。进退两难的是，我们需要在现场选择字词，没有时间思考、编辑、重写或润色。当我们专注于讲话要点的时候，这些词已经从我们嘴里跑了出来。

为了完善即兴讲话使用的语言，记住以下“4C原则”：清晰性（clear）、口语化（conversational）、自信（confident）和协作性（collaborative）。

清晰性

亚伯拉罕·林肯是一位鼓舞人心的演讲家，他非常重视讲话的清晰性，他说：“当我还是个孩子的时候，如果有人和我说话的方式让我听不懂，我会很生气，而我在人生中不会因为其他事情生气。这一直困扰着我，并且我成年后依然如此。”[5]观众们也期望你能够讲话清晰。然而，要做到清晰并不容易。为实现讲话清晰，要记住如下原则。

想清楚。不清晰的语言来自不清楚的思维。通常，清晰的观点还没有形成，语言已经从舌尖蹦出去了。举个例子，企业发言人在与投资者的问答环节中说：“有趣的是，作为一家科技公司，我们确实相信社区参与，所以我们相信社区开展教育和培训计划并建设社区能力带来的影响。”这是什么意思？讲得太笼统了，最好能再具体一点，比如：“我们致力于支持社区。过去一年，我们帮助十所学校设立了‘编程女生’课程。”

修改散文式脚本，删减多余文字。

说“我们将专注于……”，而不是“我们要做的事情是关注……”。

说“我们应该考虑”，而不是“我认为我们应该考虑一下”。

说“我建议”，而不是“如果可能的话，我想提出这个建议”。

说“对斯蒂芬妮的观点来说”，而不是“在我看来，我们可能有些事需

要考虑，如斯蒂芬妮提到的”。

摒弃专业术语，使用平实词语！

删除“改变我们的教育课程设置”等短语，替换为人们更熟悉的“学习”。

删除商品化、优化、操作化及其他以“化”结尾的词。

删除没有指明具体含义的表达方式，例如“范例”或“在我的人际关系网中”。

请参阅巴特·埃格纳尔的《语言领导力》（Leading Through Language）一书，书中对专业术语的风险做了深入讨论并指出了如何避免。[6]

口语化

即兴语言应该口语化，要和我们在日常谈话时一样简洁。以下是办公室谈话和家庭谈话的区别。在工作中，领导者可能会说：“我现在想和你谈一谈，回顾一下过去的一年。”在家则可能会说：“我们来看看过去的一年。”口语化意味着你在工作场所中使用的语言应该和在工作之外一样。

以下是如何摆脱办公室式谈话、使语言听起来更口语化的几种方法。

话语简短。温斯顿·丘吉尔说：“一般地讲， 短话最佳， 而简短地表达常用语是最佳中的最佳。”[7]所以，如果你可以使用“但是”，不要使用“无论如何”；使用“为了”而不要使用“为……起见”；能使用“选择”的时候，不要使用“优先处理”。

短句。比起长句，短句更易于理解。这就是为什么我们在日常生活中自然地使用短句说话。下面前后对比的例子为读者展示了，当高管放弃长句而使用短句对话的情况。当被问及领导新团队为什么要依靠她的优势时，她的回答如下。

之前：“我的优势在于辅导和搭建关系，我所接手的团队是一支非常优秀的团队，而凭借我在搭建关系方面的辅导能力，我们在这个领域将会非常成功。”

之后：“我的优势是辅导和搭建关系。我接手了一个非常好的团队，但它需要建立更强大的客户关系。我相信我们能一起达成这个目标。”

修改后的句子更容易让听众理解。

不要太随意。虽然即兴讲话应该口语化，但还要尽量专业。避免“哦”“嗯”“没有”“知道了”“你们这些家伙”“东西”“嘿”和“什么都行”，可以和朋友讲话时使用这些词，但当你和老板或同事讲话时，这些词会显得你的话太松散。

保持自信

当即兴讲话时，可以通过以下方式表达自信。

说话语气要自信。用“我相信”“我坚信”“我一直在思考……　”。星巴克CEO霍华德·舒尔茨（Howard　Schultz）曾经说：“我真的认为，星巴克最好的日子就在我们面前……我深信我们公司的未来，因为我相信你们所有的人。”[8]

去掉赘词。避免像“呃……啊……哦……好……就像……你知道……说实话”或者任何类似的词。这些赘词会让人听起来你犹豫不决。例如，如果有人说，“我认为，呃，我们应该好像雇用那个人”，你可能会疑惑这个讲话的人是不是真的想雇用那个未来的员工。

不要使用较弱的词汇。注意下面苍白无力的语言。

矫揉造作的修饰语，比如“我只是想说点什么”，或者“我有点担心”，或者“这只是一个想法，但也许我们应该这样做”。

不确定性的动词，比如“我认为我们应该推进这个项目”“我猜”“我会尽力去做”或“我会看看我是否能做得到”。如果经理说“我感觉我们可以继续做下去，我会努力争取预算”，他的讲话就不会激发信心。

过去式代替现在式。比如“我本来想提出这个事实”，或者“我本来认为我们应该推迟这个决定”，这样的话听起来让人感觉你改了主意，不相信你现在所说的。

表达自我怀疑的词。例如，句子结尾的“好吗”或“是吧”或“你知道吧”会让人感觉你不确定。

借口和防御性语言。例如，“两周前我才参与这个项目”，或者“这不是我的错”，或者“我已经尽力了”。

陈词滥调。这些包括废话，比如：“商业就是商业”“它就是这样”“将来是什么样就会是什么样”“时间会证明”“客户说‘跳’，我们就跳”。

当心模棱两可的词。最常见的模棱两可的词是“也许”“可能”“基本上”“很大程度上”“希望是”“有点”或“相当”。这些词让你听起来缺乏自信。如果你说“希望我们能找到解决办法”，听众听后可能不会相信你。

切掉提示语。常见的提示语是“我可能是错的”“这只是一个想法”“这只是一个建议”“听起来也许很牵强”“别误会我的意思”“这可能是一个愚蠢的问题”“这只是我的看法”。提示语常出现在句首。假设一个领导对团队成员说，“听起来可能愚蠢，但是你可以更有效地利用你的时间”，可见句首的提示语减弱了句子的力量。

保持协作

任何组织中最好的对话都是合作性的。正如美国运通公司CEO肯·钱纳特（Ken Chenault）所说：“协作不仅仅是对人友善。优秀的队友会说‘这就是我要做的——帮你提高自己的水平’，这意味着把团队放在个人之上。”[9]以下这些步骤将帮助你更具合作性。

减少“自我”的语言。过度使用与自我相关的语言，比如“我”或“我的”，这些语言应谨慎使用。一位财务总监对我说：“当员工请求晋升职位时，员工应该自信而不是自大‘我做了这个’或‘我想要那个’，这么说的时候会让人有自大的感觉。我选择那些说‘我们做了……’或‘我们的团队做了……’的人。”当然，你可以说“我很自豪我们的团队表现出这种奉献精神”，或者当如果有人问“是否由你策划了这个活动”时，你可以回答：“我在策划中发挥了作用，但这是团队努力的结果，我们对这个策划感到兴奋。”总之，你不必完全从聚光灯下消失，但也不要让人觉得你把自己放在团队之前或中心。

禁止否定词。合作性的语言构建关系，因此积极正面。要避免“我不能”或“我不会”，如“我无法得到这个项目的预算”或“我将无法参加会议”。如果你不能参加会议，可以简单地说：“我很想参加，但我有其他计划。”另外，避免包含“不”“没”等否定意味的词，比如“我不会参加”或“我没空”，如果你没空，可以说“你能在半小时内回来吗”。如果你不知道答案，不要说“我不知道”，而是说“我会找到答案”。

最后，避免使用“不”这类词，比如“不可能”和“没问题”等短语。如果有人要求你完成一项任务，不要说“没问题”，而是说“当然可以”或者“我很乐意”。假设你的老板说：“你不喜欢我们公司的新标志吗？”（而你真的不喜欢），不要直接说“不”或者说谎，而是以积极的话回应，“我喜欢它的颜色”或“很前卫”。

专注于共同目标。采用令人喜欢的表达方式，如“这个战略会为我们所有人服务”“让我们一起来看看如何创建这个项目”。你可能会问下

属："我能做些什么来协助你？"用如下话语凝聚团队，"很高兴你们能来到这里。未来几天的对话将帮助我们对'我们是谁'以及我们的目标有一个清晰和共同的认识"，这样的语言促进了团队所有成员的投入。

鼓励不同的观点。鼓励人们发言并分享不同的观点。重要的是，让人感觉到你考虑了每个人的意见，为集体做出了正确决定。一位具有合作精神的领导者可能会说："我组织召开这个会议就是为了让大家提出一个提升员工敬业度的计划。我想听听大家的意见，不管建议大小，我都希望听到，我们也会认真地回应。"要确保每个人都表达自己的意见，邀请没有主动发言的人发言，他们可能正在等待你的邀请。

认可他人。无论是一对一对话还是小组讨论，要让听众感觉他们对你来说意义重大。花点时间用热情洋溢的"你好吗"开场。在对话期间如果有听众分享，就要为他们鼓掌，说"我同意你的观点"或"这是一个很重要的观点"或"真棒"。在会议上，通过说"我们有很多极好的观点"或"我很喜欢这次讨论"，来为交流注入能量。强化别人的观点，比如，"我喜欢你将其他团队纳入项目的想法"。在听取你所认识的人的意见时说："你对这个有什么看法？西奥。"这不仅仅是为了认可人而认可人，还显示了你构建协作性解决方案的真正信念。

语言是吸引和鼓舞人心的有力工具。要想在即兴交流中有效使用它，需要认识到上述"4C"原则（清晰性、口语化、自信和协作性）的重要性。将这些原则内化，你的语言将充满力量。

第22章 使用即兴技巧

本章是由两位即兴演员丹·邓沙（Dan Dumsha）和安吉拉·加兰奥普鲁（Angela Galanopoulos）提供的。当我决定写这本书的时候，我想挖掘即兴创作大师的专业知识，也就是那些面对友好（有时候是强势）的观众，每夜站在舞台上表演的人。因而，我找到了丹，他有着丰富的即兴喜剧表演经验，也是汉弗莱集团有长期经验的教练。接着他又通过良好的合作方式，邀请了即兴演员安吉拉·加兰奥普鲁与他一起创作。他们分享的技能将帮助我们学会如何守在当下，发现如何创造令人满意的协作性对话。

为什么领导者要提高即兴技巧

生活中，我们每天都在即兴创作。我们花费大量时间与其他人进行即时互动，随时随地创作着。然而，一旦涉及商业环境中的即兴演讲，许多人就会感觉恐慌，担心自己说错话显得愚蠢。的确是这样，正如当场回答棘手问题，给同事敬酒也可能是一个雷区，而且风险很高。因为观众会对我们的口误记很长时间，导致我们对公司的即兴发言更恐惧。

令人高兴的是，即兴创作大师在即兴演出剧场表演运用的一些技能可以显著改善我们的即兴演讲。即兴演出剧场已经存在了数十年，并在商业培训中广受欢迎。像谷歌、百事可乐和麦肯锡这些公司，[10]已经使用即兴技能来发挥团队潜力。还有一些商学院，比如麻省理工斯隆商学院（MIT's Sloan School of Management）和位于多伦多的西安大略大学理查德·艾维商学院（Richard Ivey School of Business at the University of Western Ontario），设立了即兴演讲工作坊。这些课程提高了学生聆听、回应、共同创造和共享成果的能力。[11]麻省理工学院老师拉克希米·巴拉钱德拉（Lakshmi Balachandra）解释说："即兴演讲课程教会你如何快速思考和组织语言，以及如何快速反应和适应突发事件。"[12]守在当下和共同创作是即兴创作的基础，这两个概念是每个商业领袖都应该掌握的。

守在当下

即兴创作的一个关键原则就是守在当下，就是说完全以当下情形为中心。这听起来简单，但是由于时间紧迫、多任务并行以及各种电子设备的干扰，守在当下很有挑战性。要实现守在当下，读者可以从以下三方面入手。

首先，不要被过去分心。在即兴谈话中，我们很容易停留在过去的事件上，或评判我们刚刚说过的话，而这些想法往往是消极负面的。我们会想，“上一次我和他们提过建议，被他们否决了，他们一定认为我的建议没有价值”，或者在和听众交流时想“进展不太顺利”，我们的脑子里在想对话应该如何进行，而没有用心关注当下的实际情况。沉溺过去阻碍了我们发现当下，结果没有注意到听众此刻对谈话的反应以及他们的需求。最后，还有接二连三的其他想法，比如：“我在计价器里放了足够的钱吗”，或者“我把门锁好了吗”。这样的想法会破坏我们接收新信息和恰当地回应当前谈话的能力。练习把注意力放在当下，学习清空这些分心的想法。

其次，不要顾虑未来。为即兴谈话做好准备（正如本书所要求的那样），然后守在当下，不要担心下一个事件或任务。如果你在想，“谈话最好在下个会议前结束”，或者“我能不能赶上到托儿所接我的孩子”，那么你就不可能像专注于当下的人一样敏锐。

同样，不要担心结果。对未来的消极想法可能会成为一个预言。如果你的想法是“如果这一切都错了怎么办”，或者“我提出这样的要求，我的老板会怎么看我”，那么，你得到的结果就不可能理想。一位同事分享了一个朋友的故事，这位朋友担心自己给别人的印象太争强好胜，所以在求职面试中作自我介绍时，她担心：“他们会觉得我太好强了吗？他们是不是因为不喜欢我的个性而决定不聘用我了？”这样，她就无法与面前真实的听众联结，而把面试搞砸了。处于当下的人能够更好地与听众联结并对他们做出回应。如果我们事先老想着结果，那么一半的注意力就不在当下，我们只能靠着另一半注意力艰难地维持对话。顾虑未来会阻碍你与他人联结，要守在当下。

最后，相信自己，接纳恐惧。如果你想守在当下，那么就要相信自己。怀疑和恐惧只会削弱自己，并可能导致反应迟钝或表达不清楚。即兴剧场的表演强调相信自己、接纳错误、体验感觉来战胜恐惧。

演员兼教练德尔·克洛斯（Del Close）有一句知名的“接纳恐惧”的

话曾被引用。[13]他的意思是说，我们应该从这些恐惧中受益，从中吸取能量，而不是躲避它们。例如：如果你害怕在会议上发言，不要屈服于恐惧，接纳它，大胆地举手表达你的想法；如果害怕有人怀疑你的领导力，接纳害怕的情绪，跟那个同事好好谈谈话，让她畅所欲言；如果担心客户不支持你的建议，接纳担心的感受，询问客户“您有什么想法”或“您是不是已经有其他想法”。如果因为害怕可能是错的而犹犹豫豫不敢说出想法或解决方案，那就要意识到你贡献的想法可能是迈向最佳解决方案所需要的一步。相信自己的直觉，把恐惧转化为强大的自我肯定的力量。不要让恐惧把你从当下带走，而要让它成为你依靠、信任自己的力量，相信自己有能力超越恐惧、拥抱当下。

守在当下的力量

一旦守在当下，你将全神贯注地参与即兴对话，且能够非常恰当地回应。你会惊讶于自己的表现，并找到类似于即兴剧场中你看起来比你排练的更机灵、更聪明或更有趣的那些喜剧时刻。

例如，当亚马逊的杰夫·贝佐斯接受Business Insider（商业内参）网站总编辑兼CEO亨利·布洛杰特（Henry Blodget）采访时，布洛杰特向贝佐斯投来一句妙语：“我们来来谈论利润，或者就你的情况而言完全没有利润。”贝佐斯反应很快，他立即转身面对观众说：“这就是亨利对我好的方式！”[14]这个机智的回答是因为贝佐斯只关注当下的自己，他没有想布洛杰特如何准备了这个问题或观众对一个无利可图的亚马逊会怎么想。

当你处于当下时，你不会掩藏而是接纳自己的情绪。你内心会说：“紧张是可以的，感觉不舒服也是可以的。”它不再是恐惧，而是一种可接受和可探索的东西。你会掌握对这些情绪的反应，而这些情绪也不会再控制你，你观察它们并发现它们如何在谈话中激励你。如果不再害怕讲话时紧张，那么紧张会让你表现得更好。

共同创作

即兴演员擅长与舞台合作伙伴共同创作。共同创作涉及与他人合作，接纳他人的想法，然后添加到自己的想法中。共同创作是任何组织成员谋求发展所需要的特别重要的技能。解决方案不会来自某个人或某个团队，而是来自组织各个层级的合作。以下是成为优秀的共同创作者

的一些关键要素。

首先，仔细聆听。只有当你深入地倾听别人讲话，你才能和别人共同创作。这意味着要专注于发言者，而不是你自己将要说的内容。

以下是即兴演员用来磨练聆听技能的一些技巧，它采用单词联想法。假设表演者围成一圈，先是一位发言者抛出一个单词，第二个人受该词启发联想到另一个单词，然后第三个发言者受第二个人的单词启发提出第三个词，以此类推。每个人只有在收到为他们提出的单词之后才开始联想，这样就避免了事先准备的情况。这个练习锻炼聆听能力。除了引发自己联想的单词外，参与者还倾听其他的所有单词，因为他们要提前思考自己将收到什么样的单词。这个练习教会学员要从头到尾听完整，在自己之前的发言者说完之前都不能放松倾听。在商业讨论中，这种高强度的倾听会提高你互动的质量。它鼓励我们听所有讲话，而不是“过早行动”并说一些与前面的发言无关的话。深入地倾听将会创造共同的解决方案，无论你是在电梯、走廊还是会议室。

其次，接纳别人提供的东西。在即兴时刻，别人提供给你的东西包括想法、信息、感觉，有时是来自同行的建议，有时是听众的要求。这些东西通过语言、声调、肢体语言传送给你，就像在商业环境中一样。你不必同意，但需要表示你已经接收到它们。事实上，“提供”一词让我们有种感激之情，尤其是在我们准备如何回应的时候。当有人与我们分享一个想法，我们应该表现出接纳的态度（而不是争辩或竞争），因为提供给我们的东西是正在与我们沟通的人送给我们的礼物。即使我们不同意他所说的话，但从这个角度看待至少会鼓励我们在回应时应当接纳他人意见。

如果同事说了一些你不同意的话，可以说“我听到了”来表达你的接纳，而不能说“绝对不是这样”。假设你在开会，一个发言者提出一个你认为愚蠢的观点，会场里的人们像石头一样沉默，显然其他人也这么认为。这时，你需要接纳那个发言者的“提议”，并亲切地回应，比如说“你再多说几句”，或者“能解释一下你是如何得出这个结论的吗”。这些反应表明你听到了发言者所说的话。如果你和其他人都保持沉默，你就是在拒绝这个提议。这样做不仅会侮辱发言者，而且也会让你在接下来的对话中不知道从何说起，还限制了原本可以有价值的建设性对话，并阻碍了发言者未来贡献提议的愿望。

使用“是的，而且……”而不是“是这样，但是……”。在许多商务会

议上，人们只是坐在那儿等待表现自己的机会。当有人提出一个观点时，这些不安分的听众很快就会说：“是的，但是……”他们用这种反应来表明自己比提出观点的人更聪明。这样做，他们的角色就是在“判断”而不是在“合作”。共同创作包括在其他人所说的基础上使用“是的，而且……”的技巧。“是的，而且……”是即兴创作的关键。这种表述方式鼓励共同创作，因为这意味着别人的观点不仅被承认和接纳，而且被强化和提高。共同创作产生的最终结果是一个人无法实现的。

所以，在即兴对话中，一旦有人提出了一个观点，分享了一个想法，或者对你的发言作了回应时，你不要急于证明他们错了。因为这样做会结束对话，而应该说，“是的，我同意这个观点……而且……”，或者“当然，你讲的有道理，而且我们可以这样做”，或者只是简单地说，“是的，我们已经为其他客户做了，也可以为你完成这件事”。

假设你不同意发言者的观点，你也可以说“是的，而且……”。你可以这样回答：“是的，我们可以从第二个角度看待这个挑战。”从前一位发言者的观点中抽取你认为有价值的东西，并将它纳入你的见解，那么现在前一位发言者就成为你的盟友。而且，综合各种观点总比仅仅反对第一个讲话更有价值。

总之，即兴戏剧表演为商业或其他领域的人员提供了有价值的技巧。即兴表演显示了守在当下的重要性，使我们能够完全专注于眼前的交流。即兴表演演员可以向商业领袖传授更多关于共同创作的重要性以及实现合作所需要的技能。而日常生活中也不乏与他人共享舞台来拥抱真实、当下互动的机会。

第23章 发现你的声音

你的声音是发挥即兴领导力的有力工具。如果你讲话太仓促、声音太大（或太小）或气喘吁吁，就会削弱你吸引他人的能力。本章将讨论，通过学习如何呼吸，让自己的声音低沉，达到理想的音量、音调和节奏等，实现有力、自信的声音。

放松练习

了解深呼吸的力量。每天我们吸气、呼气23　000次。[15]但是，当临场讲话时，找到需要的呼吸源并不容易，特别是当你感到自己处于巨大压力中的时候。肾上腺素流过你的身体，你会加快呼吸速度、呼吸更浅、呼吸起始于胸部或喉咙而不是膈肌。结果，你的讲话让人听起来不确定、不舒服、焦虑、气喘吁吁。

如果想恢复我们的呼吸、能量和生命力量，为任何即兴的相遇做好热身，那么请练习以下这些简单动作。

首先，深深地、均匀地呼吸。吸气几秒钟，然后再呼气几秒钟。专注于你正在做的事情，当你吸气的时候数到2或3，呼气时也数到2或3。重复这种模式，直到你感觉放松。

其次，进行“身体扫描”练习，有意识地放松身体各个部位，从脚趾开始，然后是脚、膝盖、大腿、胃、心脏、肺、颈部和头部。这个练习会使你平静下来，你的身体会向大脑发出身体处于平静状态的信号。如果在听别人讲话时这样做，你在讲话的时候就不太可能会紧张，声音不会发抖，手也不会颤抖。

最后，通过想象一种愉快的气味来放松。可以想象一支自己最喜欢的有强烈香气的花就在你面前。每次呼吸都尽可能地吸入香味，然后沉浸其中并充分欣赏它。现在注意一下这个练习如何加深了你的呼吸，体会你的感觉如何轻松，以及是否准备好了讲话。

如果在讲话之前没有时间做这些练习怎么办呢？假如你正在开会，突然有一个问题向你抛来。在回答之前，停顿一下，深吸一口气。这一口气会给大脑发送一个平静的信号。你会听起来（而且确实是）在你的

回答中更加专注。有力量的讲话需要稳定可靠的呼吸供给。当呼吸击打声带并使它们振动时，就会产生一种强大而自信的声音。

使声音“下沉”

下沉你的声音会使它更深沉、更有力、更可信。在指导领导者时，我经常会收到一些高管的请求，他们要求我指导他们的下属增强声音的力量。我曾经指导过一位副总裁，她的老板对我说的第一件事就是：“罗莎娜需要更加庄重。她经常与客户会面，需要说服客户向我们投资。这种情况，她必须讲话听起来更可信。”我听了听罗莎娜讲话，她的音调太高，使她的声音比她本人听起来更年轻和幼稚。“庄重（gravitas）”的字面意思是“接地”。言行庄重的人更为严肃，因为他们讲话有分量和内容。他们的声音支持他们的想法。而男性说话的声音比女性更容易低沉，甚至有些男性由于声音低沉而获益。

进行一项练习。尝试用你平常的声音讲一小段话。现在尝试用更深沉的声音来讲这段话。有没有感觉到什么差异？当你的声音更低沉的时候，是不是听起来更可信、更有思想、更有洞察力？

练习这个技巧，想一想“庄重”和“重力”之间的联系。想象你的声音被重力拖下来。女演员劳伦·白考尔（Lauren Bacall）在电影导演霍华德·霍克斯（Howard Hawks）的建议下降低了她讲话的声调。随着时间推移，白考尔将自己的声音提升到这种水平——“当人们非常脆弱的时候，她的话让自己感到强大的力量”。[16]为什么庄重在即兴时刻如此重要？当我们紧张或惊讶，或者仓促地说话时（就像经常在即兴时刻发生的那样），我们的音调在上升，所以“庄重”对于这个问题是一种完美解药。

保持讲话低沉一直到讲完最后一句话。有些人在讲话接近结尾时会抬高音调，这种模式叫作“尾音升调”（upspeak），就像他们在提问而不是讲话。无论你的语言多么出色，如果你使用这种发声法，就好像在质疑自己的观点，而这会削弱你讲话的力量，听起来像是在向听众和你自己说，“是这样吗”“都正确吗”。

合适的音量

找一个既不太响也不太弱的音量，但有力而自信。如果你的声音轻飘飘的，人们会不愿意听，你的讲话会听起来感觉不确定。同样，如果你声音太大或者太咄咄逼人，你会得罪别人。

了解每种情况很重要，因为每种情况下我们应该使用的音量并不相同。

如果你在开会，你的目标是坐得离你最远的人能够听到。

如果在电梯里，你正在和旁边的某个人说话，那么你的目标应该是只让那个人听到，而不是让大家都听到。

如果在开电话会议，你的声音则代表了你整个人。你的声音应该有力并有吸引力。我鼓励人们在开电话会议时站着说话，这样声音会更有力量。

如果你在餐厅排队时和一位同事说话，声音要比咖啡厅的喧闹声高，或者保持安静，直到你们坐下再交谈。

如果正在参加社交活动，看到一位客户穿过房间，不要大声喊，而要走过去，一对一交谈。

如果你和很多高嗓门的人一起开会，那么你也需要把音量调高，这样你讲话才能被听到。但是如果开会的人声音都比较柔和，那么你应当把自己的声音也调低一些。总之，要为每个情况找到适当的有力并自信的音量。

温和、承诺的语气

如果你想在即兴时刻展现领导力，就要采取温和、承诺的语气，这样才能激发自信。让你的声音富有表现力，展示你关心所讲到的问题，关心正在听你讲话的人。

对某些人来说，声音富有表现力并不容易。我曾经和一位讲话语气平淡的客户合作过。我们利用他的语音邮箱进行角色扮演，以帮他找到更温暖的语气。他用语音邮箱记录了以下信息：“嗨，这是安东尼·艾伯特，请留下您的姓名、电话号码和电话时间，我会尽快给您回复。”我告诉他，这样的话感觉没有什么热情。他就又试了一次，补充说：“祝您有个美好的一天。”但他的语气仍然令人感觉冷漠。我建议：“我们再试一次，当你说话的时候，想象一个具体的人可能会给你回电话，某个你喜欢的人。”他问：“那我女朋友怎么样？”结果他最后一次的尝试更温暖，也更吸引人。他找到了自己的“情感中心”。我们必须不仅要为我们的家人和朋友，也要为我们的业务伙伴找到自己的“情感中心”。

在即兴对话中隐藏自己的感觉以及隐藏自己会削弱影响力。人们希望你“真实”，如果你不真实，那么你的话将是空话。找到表达你感受的

方式，温暖、亲切的语气才能与听众建立关系。

注意不要让人听起来感觉争强好胜或被强迫。正如克里斯·安德森（Chris Anderson）在他的著作《演讲的力量》（*TED Talks*）中所写的：根据艾伯特·梅拉比安（Albert Mehrabian）教授的研究，在情感交流时，观众对演讲者语气的反应甚至比对讲话内容还要多。[17]如果你说“我喜欢你的观点”，但你的语气敌对或即使中立，你的观众都会认为你持有否定态度。如果你对着他人怒吼，观众会更加不喜欢你，也不会听你讲话。讲话一定要听起来积极正面、支持他人，保持一种温暖、接纳的语调。

此外，要表现对所讲观点的投入，可以通过激情来展现，还要显示出对自己所讲内容很感兴趣。其他人会“听”到这种信念，从而更有可能接受你的观点。对潜在客户你可以说：“我们Albacore集团非常享受与你们的这次对话。我们相信公司可以满足您的需求。我们将珍视与您合作的机会。”

“享受”“相信”和“珍视”这些词具有表现力，在讲话中要强调这些词。如果我们把语言看作一个景观，你要决定把哪些词带到前景，而将哪些词放到背景中去。

正确的节奏

讲话节奏应当比思维速度慢一些。当我们即兴讲话时，经常会有大量的观点、文字、想法和情绪冒出来。因此，我们经常以非常快的速度喷发出语言，说话的速度远比我们思考的速度要快，听众根本来不及吸收。下面的例子是一个问答采访环节，显示了当人的讲话速度比思维速度还要快的时候会发生什么。

采访者：您带领这家机构度过了一段非常有挑战的时期。您是否已经克服了由于去年产品缺陷而造成的问题？

执行官：这个问题问得很好，我可以告诉你，嗯，这个情况已经引起了很多人的关注，哦，当大家尽了百分百的努力之后，我们公司得以继续向前发展。我不需要告诉你们说我们把客户放在首位，这对我们来说意味着进步。我这么说并不容易，我们也不知道这会给我们带来什么，但我认为这是一种进步，我们确实希望对此保持开放和坦率的态度。

这位执行官的回答是大杂烩，他说得太快超出了他思维的速度。他

使用赘词的目的就是为了赢得一些时间，这些赘词包括："这个问题问得很好""嗯""哦""当大家尽了百分百的努力之后""我不需要告诉你们说""我这么说"。他还在没有什么特殊目的时重复使用相同的词（执行官说了两次"进步"）。他的想法是分散的（"进步""把客户放在首位""开放"）。因为他速度太快，所以整个讲话没有什么清晰性可言。

以下是如何找到正确节奏的建议。

首先，在句子之间停顿。这将为我们留出一些时间准备下一个观点，它还有助于听众吸收刚才的讲话。通常句子之间的停顿大约两秒，但如果刚刚讲的是一个重要见解，那就需要给听众更多的时间来消化吸收。或者，我们需要更多时间来集中思考下一个想法，也可以停顿时间稍长。完全没必要担心停顿时间过长让听众认为自己思维缓慢。事实恰恰相反，那些在想法之间停顿的发言者听起来更自信、更有思想，就好像他们在分享一些真正的来自他们内心深处的东西。

其次，以放松的速度传达想法。这样我们就能够消除赘词、重复词和冗长句，就能够更成功地构建我们的想法。我们说的每句话都应该有一个清晰的观点，如果说得慢一点，就能够更有效地形成观点。所以，要慢慢地说，说话的速度和思考的速度应当一致。

最后，在领导者讲话脚本的四个部分之间停顿。这些停顿对听众来说是一种信号，表明你正从抓手移到要点、移到结构体，最后到呼吁行动。这些停顿也会让你有时间思考这些部分。

我们的声音拥有非凡的力量。一项研究显示，当参与者以口头方式表达自己的观点时，他们被认为"具有更大的智慧"（更理性、更深思熟虑、更聪明），他们也被认为更招人喜欢和更具吸引力。正如研究报告作者所解释的："几乎不用经过大脑思考，你就能自然地通过音量、音调、节奏和音高等细微的调节使听众感受到你的想法。"[18]所以我们的声音清楚地显示着音量，应当花点时间找到一种能够触及、吸引和激励他人的声音。

第24章 掌握肢体语言

我曾经指导过一位很机灵的年轻财务官，他的工作涉及与潜在投资者沟通。身材高大的他，很有魅力，有一种热情、迷人的态度，所以我认为他会给人留下一种“高管的印象”。但在我们第一次辅导课上，当我打开摄像机，让他假装正在和一位潜在客户交谈时，他展示了他从来不想向客户展示的肢体语言：他紧张地拉着头发，把身体重心从一只脚转移到另一只脚，偶尔把手伸进口袋里，口袋里的硬币叮当作响。他的精神太紧张。当我重播录像时，他感到很震惊。我们一起探讨如何传达一种更自信的肢体语言，后来他成为一位出色的演讲者。

在所有情况下，展现肢体语言都很重要，特别是在没有讲台或幻灯片无法隐藏自己的即兴交流中。精彩的肢体语言会是引领当下的有力优势。它吸引听众，并鼓励他们参与我们的想法。它强化了我们的讲话内容和语言所显示的激情。它传达了我们的开放、温暖和关注他人等重要信息。通过练习，我们可以训练自己以一种激励他人的方式存在。

坐立笔直

我们的坐姿和站姿非常重要。埃米·卡迪（Amy Cuddy）在TED演讲和她的书《姿势决定你是谁》（*Presence*）中讨论到，为什么姿势对于演讲者来说至关重要。卡迪解释说，人类和其他动物一样，当我们长期拥有权力并且当下感觉到权力的时候，我们就会让自己显得很‘大’。另一方面，当我们感到无力时，恰恰相反，我们沉默不语、把自己包裹起来，让自己变‘小’。[19]

我们的日常互动也证明了这些观察。在会议上没有参与感、或者认为自己几乎没什么补充意见的人，经常会表现出懒散的样子或交叉手臂的姿势。那些想表达观点的人则会坐得笔直并张开双臂。以下是如何改变姿势以显示力量和领导力的建议。

尽可能站直或坐直。

把头高高抬起，下巴收起。

保持肩膀平直：不要驼背或松散。

双臂张开，在身体两侧保持自然放松，随时可以作手势。

双腿不交叉，并牢牢站立。

保持不动——要放松，而不是像石头一样僵硬。

还要注意，你的肢体语言应展示出欢迎而不是让人害怕。我们都见过有人靠在椅子上伸出手臂，甚至伸出手臂搭在旁边人的椅子上占用了别人的空间，有时候身体靠在椅背上似乎游离在整个对话之外，这都是不尊重别人的表现。在一对一的对话中，控制别人的主导性姿态也是一个问题。假设你是一名经理，你来到一名员工的办公桌前，用手撑着俯身趴在桌上，那么你的姿势会让人害怕。由于你的姿势，下属无法与你分享任何想法或谈论任何问题。

你也一定不想表现出顺从的姿势。有些人由于习惯、社交或不安全因素，他们把自己变得很“小”，只坐椅子的一部分、弯背、低头、双腿交叉。这种姿势无法让他们有力量。这使他们显得无足轻重，这种肢体语言表示你对自己讲的话没有信心。

作为领导者，无论坐着还是站着，都必须表现出有力、自信的姿态。所以，占据你应有的位置，拥有你应有的空间。

开放性的手势

接下来，确保你的手势传达领导力。这里的关键是“开放性”的手势。它们不仅增加了你讲话内容的力量，而且还表明你正在倾听并且很容易接近。他们表示你是值得信赖的，没有什么可隐藏的。你的手臂会说话！为了达到开放性，你需要：

切勿交叉双臂，否则像是在防守或封闭；

整个手臂伸向观众；

避免上臂贴着身体，下臂晃悠，手臂贴住身体，像“鱼鳍”一样；

避免腕部过于频繁地打手势、动作太快；

保持双手张开，不要把双手握在一起，不要双手交叠，也不要把它们压在桌子上。

开放性的肢体语言非常重要。想象一下假如老板双臂交叉着站在员工面前，要求团队提出新想法，她嘴里说“你的想法是什么”，但肢体语言却在说“我不接受你们的想法”。或者假设你在电梯里，老板走了进来，你立即双臂交叉放在胸前，显得你是在防备而且还有点害怕。手臂交叉意味着“盔甲”，保护自己免受周围人的伤害。

开放性的手势应根据讲话内容和观众的规模调整。想法越大，观众越多，你的手势就应当越开放。在有10~12位员工参加的会议中，幅度较大的手势（沙滩球的尺寸）会更有效，幅度小的手势会让会场在座的人感觉不到。在一对一会谈中，较小的手势通常更合适。但是，如果你是在讲述一个关键点，或者是在展示你对某个想法的热情，那么可以使用幅度大的手势。

开放性的手势也依据你个性和目标的不同而有细微差别。如果你想为观众留下自信的专业人士的印象，例如在面试时，你的手势应该让人感觉温暖但坚定和权威，显示强有力的领导素质。如果你想留下的印象是大胆的思想家，那么你的手势应当幅度更大，像理查德·布兰森、埃隆·马斯克和杰夫·贝佐斯这样的企业家，他们往往会有兴奋、大胆的动作，显示他们活泼的个性。如果你想在非正式场合与周围的人建立融洽的关系，就可以放轻松，用更加个性化的手势向他们伸出手，或用点头表示同意，在极少数情况下还可以用肢体接触表达同意。

避免以下传达负面信息的手势。

攻击性的手势（拳头、伸出的手指尖或举起的手）。

紧张的手势（搓手、把硬币碰得叮当作响或坐立不安）。

减弱自我的手势（用手遮掩面部、遮住嘴巴或自我保护式地抓着脖子）。

梳理手势（抚摸或甩头发、触摸或抚摸自己的脸）。

手势是与观众建立关系的有效方式。手势会自己说话，并告诉他人你想要与他们联结。在每一次即兴时刻，想想手势如何才能最好地为你服务。

眼睛的力量

目光接触是另一种强大的肢体语言。人类的身体感受器有70%存在于眼睛中。眼睛接收到的信息是其他所有感官接收到的信息总和的两倍多。[20]我们的眼睛还告诉观众关于我们自己的很多信息。如果用强烈、炽热的眼神与观众进行目光接触，他们就更可能感觉我们平易近人、可爱、可靠和可信。而且，根据英国伍尔弗汉普顿大学（University of Wolverhampton）和英国斯特林大学（University of Stirling）的联合研究，目光接触会使观众记住更多我们的讲话内容。[21]

正确的做法可以使即兴交流变得不同。以下是如何使用你的眼睛来增强沟通效果。

首先，用眼睛来研究观众，无论听众是一个人还是多个人，确保你的讲话要点被接受。如果你的观众看起来分心了，那可能意味着你讲得太快或太慢，需要调整节奏。这也可能意味着你没有正确理解信息，应接受这些反馈，然后即时调整。你可以说“想让我再说一遍吗”，或者你只是用不同的语言来重述你的观点。这就是最好的即兴交流。

其次，当你在讲每个要点的时候一定要看着观众。当然没有必要所有时间都看着对方，没有人喜欢被一直盯着看。事实上，在即兴演讲中，当我们的大脑在搜寻观点时，我们的眼睛往往向下看或看着别处，一旦思考结束，眼睛就应该回到观众身上并与他们保持眼神交流。

当你看着他们的时候，默默地问自己：“你们明白了吗？”当然听众不会听到这些话，但你的目光和你的意图（你刚才所说的“明白”）会让他们产生这种想法，让他们更难忘记你讲的话。这与高尔夫挥杆很相似，一名高尔夫球手必须持续挥杆经过肩膀，否则球将不能沿正确的方向前进。同样道理，如果你想让观众接受你讲话中的每一个观点，那么你也需要坚持到底。

再次，用眼睛来“控制会场”。很多人在与多人交谈时眼睛会瞟向会场其他地方，而不是某个人。我们的眼睛经常会看天花板、墙壁、桌子，甚至有人正好走进来，我们就看着门。眼睛的这种“漫步”会使我们中断与观众的联结。保持联结的秘诀在于和听众保持一对一的目光接触。即使会场有15个人，我们用眼神接触的时候尽量每次只集中在一个人身上。当提出一个想法时，可以选择一个正在看着你的人，与其进行目光接触。然后讲下一个想法时，眼神接触另一个人。接着讲的时候，继续用一对一的眼神接触每个观众，或至少尽可能多地接触更多的观众。这种个人之间的联结将使你能控制整个会场。

最后，用眼睛表明你在听别人说话。我们的目光会显示我们在关注、参与、回应。所以，不管你是在走廊里一对一谈话，还是在与10个人会面，都要把注意力集中在讲话者身上，明确表示你对这个人的讲话感兴趣。这样你会被认为善于倾听，而你也确实会成为一个优秀的倾听者。

目光接触即使不是最强大的肢体语言，也是非常强大的肢体语言。它可以帮助你与每个人建立牢固的联系。记住，“眼睛里有力量”！要善

用眼睛。

展现你最美的笑容

首先，即兴领导力关键的要素之一是你的面部表情。以下是需要记住的一些原则。

如果你想说服或激励他人，要以热情、平等和能产生共鸣的态度开始讲话。如果你看起来对大家漠不关心，那么也没有人会跟随你。这种对他人的热情不是想“穿”就能“穿”上身的，它是一种真实的感受，它反映在你的笑容里。这种笑容不是那种抹在脸上的大大的、很开心的笑，而是一种源自你内心的微笑。我喜欢将其描述为一种发自内心的微笑，它会让观众对你感觉很好，你的表现让人感觉温暖，也让你能够全方位地呈现你自己。

其次，要确保面部表情反映你讲话的内容。大家都见过有些人在会议中或某位电视主持人在讲负面或中性内容时，依然保持着微笑。例如，想象一位经理以一种高兴的语气对同事说：“我们没有达到季度销售目标。”显然，这个面部表情是想隐藏事实，或者讲话的人更关心保持快乐而不是传递现实的信息。我们不要有这样不符合讲话内容的表情。

最后，保持你的面部无遮挡，让观众随时能看到你。

不要让头发垂在面部。

不要触碰或揉搓面部。

不要把手放在脸上。

不要把脸从观众面前扭向别处。

自己说话时不要面部朝下。

别人说话时面部不要转动或面部朝下。

肢体语言本身就是一种语言，一种能够和你的讲话一同表达感受和意图的语言。按照本章建议，讲话时确保你的姿态、手势、眼神和面部表情都能够支持和加强你的领导力。

[1].Scott Bromley, "How Scripted Are the Interviews on Late Night Talk Shows?"The Chernin Group.

[2].Denzel Washington accepts Cecil B.DeMille Award (2016).

[3].Carmine Gallo, "Richard Branson: Communication Is the Most Important Skill Any Leader Can Possess," Forbes, July 7, 2015.

[4].Robert I.Fitzhenry, ed., The Fitzbenry Whiteside Book of Quotations(Markham, Ontario: Fitzhenry & Whiteside, 1993), 482.

[5].Abraham Lincoln, quoted in F.B.Carpenter, Six Months at the Wbite House witb Abraham Lincoln (1866).Reprinted (Bedford, MA: Applewood Books,2008), 312.

[6].Bart Egnal, Leading Tbrough Language (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2016).

[7].Winston Churchill, speech on receiving the London Times Literary Award,November 2,1949, quoted in Richard Langworth,ed., Churchill by Himself(New York: Public Affairs, 2011), 61.

[8].Howard Schultz, "Smell the Coffee: Starbucks CEO Talks Business,"London Business Forum, May 10, 2011.

[9].Jessica Shambora, "Amex CEO Ken Chenault: Define Reality and Give Hope,"May 12, 2009.

[10].Vivian Giang, "Why Top Companies and MBA Programs Are Teaching Improv," Fast Company, January 13, 2016.

[11].Lisa Evans, "3 Ways Improv Can Improve Your Career," Fast Company,January 31, 2014.

[12].Mark Tutton, "Why Using Improvisation to Teach Business Skills Is No Joke,"CNN.com, February 18, 2010.

[13].Edward Zareh, "Follow the Fear: The Influence of Del Close," video.

[14].Jeff Bezos, Interview with Henry Blodget, Business Insiderl Ignition 2014.

[15].Diane Ackerman, A Natural History of the Senses (New York: Vintage Books,1991), 6.

[16].Blake Green, "That Classic Voice,That Timeless Look," Toronto Star, December 19, 1999, D10.

[17].Chris Anderson, TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking(Toronto: HarperCollins Publishers Ltd, 2016), 19.

[18].Juliana Schroeder and Nicholas Epley, "The Science of Sounding Smart," Harvard Business Review, October 7, 2015.

[19].Amy Cuddy, "Your Body Language Shapes Who You Are," TED Talk, filmed June 2010.

[20].Diane Ackerman, A Nazural History of the Senses (New York: Vintage Books,1991), 230.

[21].A.J.Harbinger, "Seven Things Everyone Should Know about the Power of Eye Contact," Business Insider, May 14, 2015.

结语 别害怕，准备好

有两种类型的发言者：紧张的和说谎的。

——马克·吐温

当我告诉别人我写了一本关于即兴演讲的作品时，最常见的回答是“我想看这本书。我在即兴讲话时真的很害怕。”

为什么“即兴”如此可怕？

部分原因是对未知的恐惧。一听到“即兴”这个词，意味着任何人在任何时间都可以向我们抛出任何东西，你会恐惧。“即兴”把我们带出了舒适区。我们感觉失去了控制，而人类喜欢控制感。我们害怕张开嘴巴却无话可说，什么也说不出来，或者说出的话没有丝毫意义。我们害怕被别人评价，担心别人会怎么看待我们。一位客户告诉我们说，当她向高管作报告时，她的大脑像是被冻结了，她害怕被上司批评，结果精神上先退缩了。大脑冻结或是相反的喋喋不休、前后矛盾的现象在任何会议或走廊交谈或事关重大的面试等情况下都可能发生，结果可能是深深的失望。谁没有在即兴讲话之后懊悔地说“我为什么这么说”或者“为什么我不这么说”的经历？

即使是经验最为丰富的高管也会在即兴演讲时紧张地打颤。我们公司培训的一位副总裁透露说：“我最想克服的挑战是能够在250位副总裁和公司CEO的会议上，站起来说‘我有个想法’，或者说‘这是我对这个问题的看法’。”他说，他想克服那最初的恐惧，“一旦站起来我就会发挥很好，因为我知道自己要说什么。但是站起来以及被众人注视、站在台上的那种感觉太让人焦虑，所以我倾向于不主动站起来讲话。”

正如本书所示，发展这些技能需要为即兴时刻做准备。充分的准备将确保你无论在什么情况下，有信心、专注、说话在“点”上，并鼓舞人心。这种能力是领导力的核心。

准备，准备，再准备

我向你号召的行动是：想方设法地尽力准备从而提高你即兴时刻的

表现。这一要点已经被无数领导者内化和证实。我想给读者留下以下“待办事项”清单，这样你也可以成为出色的即兴领导者，激励你的团队、客户、主管和所有听到你讲话的人，无论是在走廊、会议室还是在日常生活中。

首先，培养领导者思维。从现在开始培养自己，将即兴时刻转变为领导力时刻。可以问自己，“我是否想要领导别人，我该如何选择我最好的领导力时刻”“我是一个很好的倾听者吗”“我怎么能变得更真实”“当我和人交谈时，我的思想是否集中”“我是否尊重我的老板、同事和公司”。这些问题形成了一个有价值的清单，如果你想让听众知道你是一个有爱心和有说服力的领导者，那么就应该培养这些品质。

其次，内化领导者讲话脚本模板。如果你掌握了这个模板及其组成部分，那么在任何即兴场景下，你都会有坚实的基础来组织你的思维。当然，这也有助于你了解讲话主题并利用一些关键信息。将领导者讲话脚本的四个部分（即抓手、要点、结构体和呼吁行动）内化非常重要。无论你有一个星期、一小时、还是很短的时间来创建即兴讲话，这个模板都将使你能够以清晰的思维应对任何情况。

再次，为每个场合创建即兴讲话脚本。一旦知道自己将“上场”，不管是社交活动、求职面试、与老板会谈还是在电梯里谈话，利用任何可以利用的时间创建即兴讲话脚本。这本书为读者提供了即兴讲话脚本示例，这些示例将指导读者为几乎任何场合定制即兴讲话脚本。你越经常使用这些模板，你越能够在只有几秒思考的情况下做好演讲准备。

最后，建立现场领导力。使用本书最后一章讨论的技巧来加强你的临在领导力，这样当你参加重要访谈、社交活动或问答时，会展示出力量和信心。寻找一切时间进行排练，注意所使用的词语。掌握即兴表演技巧使你可以保持在当下，并知道如何使用你的声音和肢体语言来表现领导力。

适应性无意识的帮助

你可能会问自己，“当讲话时间到了，我在现场把所有这一切都组合在一起，我能做到吗”？眨眼之间？这听起来太难了吧！

好消息是，在即兴演讲时，我们不必有意识地做到本书讨论的所有内容。正如马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在《眨眼之间：不假思索的决断力》（*Blink:The Power of Thinking Without Thinking*）

中告诉我们的那样，“我们不会有意识地去做这些瞬间决定，这些决定是无意识的”。他写道：“像这样大脑一下子得出结论被称为适应性无意识……就像一种巨大的计算机，它能快速、安静地处理我们需要的大量数据，以保持我们作为人的功能。” [1]格拉德威尔解释说，这种适应性无意识负责快速决策，就像急诊室医生瞬间做出的医疗处置、即兴演员瞬间决定的下一句台词、职业篮球运动员在瞬间投出令人难以置信的三分球。在即兴演讲前稍作停顿，我们也同样可以“不用思考而思考”来实现瞬间决策。

即兴表演、即兴音乐与即兴演讲有极其相似之处。格拉德威尔解释说：“即兴表演不是随机或混乱的。事实上，即兴表演是一种受到一系列规则支配的艺术形式，演员们要确保他们上台时每个人都遵守这些规则。”[2]爵士乐也是如此。正如曾经与节奏布鲁斯（ryhthm and blues）大师波·迪德利（Bo Diddley）在一起的斯蒂芬·T．阿斯玛写到的：“在音乐中，与他人即兴创作需要一种由音乐工具和规范组成的语言。”他解释说：“即兴创作的能力不仅仅是跟着感觉走，它还建立在学习和实践的基础上，为表演者的即兴行动做好准备。”[3]即兴演讲需要的训练和卓越的即兴演员、爵士音乐家的训练一样，它建立在一套规则和实践基础上。强调准备是本书的核心思想。准备即兴表演听起来似乎自相矛盾，但这是成为优秀即兴演讲者的唯一方法。

对于有抱负的领导者来说，今天几乎没有什么技能比在即兴时刻精彩地演讲更为重要。高管们发表正式的重要讲话然后下场撤回办公室的日子已经一去不返。而与同事、高层管理人员、客户和利益相关者经常性的即兴互动已成为常态。电梯对话可能是界定职业生涯的时刻，信息在实时发生着交换，虽然电子邮件像洪水一般袭来，但面对面交流变得比以往时候更为重要。

即兴演讲的非凡重要性就是我写这本书的原因，以及为什么掌握这项技能对于组织中的每个人都至关重要的原因。

这本书为实现优秀的即兴演讲提供了清晰、一致的方法。运用为每种情形制定的不同原则，把它们内化为即兴演讲策略，拥抱你的工作和个人生活中每天呈现的小舞台。出色的即兴演讲能力是今天每个领导者都必须掌握的关键技能之一。新的领导力时代充满了对话、协作和魅力。

充分利用这些机会吧。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

[1].Malcolm Gladwell, Blinlz: The Power of Thinking Without Thinking (New York:Little, Brown and Company), 11.

[2].Ibid., 113.

[3].Stephen T.Asma, "Was Bo Diddley a Buddha?" New York Times, April 10, 2017.

致谢

当我开始写这本书的时候，我不知道整个过程会多么有启发性和挑战性。当我与很多人交流并回顾多年来我与客户的合作时，我意识到即兴演讲这种技能比我之前意识到的更为普遍、更为艰巨，也更为重要。

我很感激这么多人帮助我认识到这本书的必要性，以及它在领导者的人生中所扮演的角色。

首先我想感谢在过去30年里我指导过的数百位客户。我保留了我们的会谈笔记，那些笔记为这本书提供了丰富的素材。但更重要的是，与这些慷慨、有才华的领导者共事的经历激励我写下了这个主题，这也曾经是我们多次指导会谈的主题。

我也非常感谢在我开始写这本书的时候，那些和我一起坐下来接受我一系列访谈并分享他们想法的人。那些对话振奋人心、非常有价值。他们的智慧、坦率和口才超凡卓越，我感谢阿德奥拉·阿德巴约、艾伦·康韦博士、托妮·费拉里、斯图尔特·福曼、伊恩·戈登、大卫·哈恩、玛丽·亨特、苏珊娜·凯利、菲尔·梅斯曼、格雷斯·帕洛博、尼克·帕洛博、杰伊·罗森茨维格、保罗·瓦利、玛丽·维图格、默里·威格莫尔和山下美和。我还要感谢加拿大驻联合国大使马克-安德烈·布兰查德和Bloomberg Sen的CEO 乔纳森·布隆伯格，感谢他们对本书的宝贵贡献。

汉弗莱集团的成员用他们丰富的经验和背景，鼓励我完成这本书，并提供了洞见使这本书变得更好！我感激巴特·埃格纳尔、罗布·柏格-奥利维尔、詹姆斯·拉姆齐、马戈·古利和埃米莉·赫姆洛。汉弗莱剧团的另一名成员丹·邓沙与安吉拉·加兰奥普鲁共同创作了第22章。丹和安吉拉都是温哥华剧院体育联盟的即兴演员，他们在该剧院成立了“商业即兴演讲工作室”，并在即兴喜剧研究所任教。

还有几个人仔细钻研了整个手稿，给我提供了无价的反馈。余芳（Fang Yu的音译）提供了编辑建议，偶尔会说：“这对千禧一代来说行不通。”汉弗莱集团副总裁辛西娅·沃德通读了整篇手稿，并确保它反映了汉弗莱集团的知识产权和声誉。退休后到不列颠哥伦比亚省温哥华海

岸鲍文岛生活的史蒂夫·米切尔（Steve Mitchell），离开他的花园和田园般的生活，提供了我曾得到的最好的写作建议。

《快公司》一直是我的好伙伴，本书中的一些材料摘录自我在过去几年里为该出版物撰写的文章。里奇·贝利斯是《快公司》编辑，他鼓励我去探索那些我可能不会写的主题，非常感谢他的创作才华和强力的编辑支持，他还为本书第14章提供了素材。

与威立/乔西—巴斯出版社（Wiley/Jossey-Bass）团队一起工作是一种乐趣，他们非常乐于助人。编辑珍妮·雷（Jeanenne Ray）很快接受了我的建议，在我需要的时候给了我两次延期。出版社的编辑、设计、印制和营销团队都非常出色。我衷心地推荐威立，一家生产优质图书产品的出版社。

最后，感谢我的家人。我的大儿子巴特·埃格纳尔现在是汉弗莱集团的CEO，他一直在经营这家公司，而我已经把重点放在了撰写我们的培训内容上。他的思考和他在公司的领导力激励着我，我的小儿子本·埃格纳尔是广告公司艺术总监，他和他的搭档余芳为这本书提供了手绘的书名，并继续用他们的创业精神和设计天赋启发着我。我的丈夫马克·埃格纳尔在这段旅途中一直是位挚爱的伴侣。他阅读了每一章，在某些情况下会读很多次，提供有价值的编辑和建议。我很高兴把这本书献给他。还有我不能忘记的希金斯——我们全家心爱的小狗和这本书第一部分创作的源泉，遗憾的是，它已经不再和我们在一起了，但我知道这本书会让它感到骄傲!

一本书是作者的一段旅程，但它也是把人们聚合在一起分享知识、见解和碰撞出合作火花的过程。我非常感谢在这里提到的那些和我一起走过这段旅程的人，他们提高了工作成果，并丰富了这个过程。现在我邀请读者继续这段旅程。

版权声明

IMPROMPTU: Leading in the Moment.

ISBN 978-1-119-28675-2

Copyright©2018 by Judith Humphrey.

All rights reserved.This translation published under John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley Sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体版由John Wiley & Sons 授权人民邮电出版社独家出版，未经出版者书面许可，对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，翻版必究。



天生管理者

1. 封面
2. 扉页
3. 版权信息
4. 目录
5. 内容提要
6. 献词
7. 推荐序一 即兴演讲不是张口就说
8. 推荐序二 把握时代的机会
9. 译者序
10. 中文版序
11. 开场白 本书的灵魂
12. 引言
13. 第一部分 即兴新时代
    1. 第1章 即兴演讲的兴起
    2. 第2章 即兴交流的力量
14. 第二部分 即兴思维
    1. 第3章 拥有当领导者的意愿
    2. 第4章 成为一名听众
    3. 第5章 保持真实
    4. 第6章 保持专注
    5. 第7章 保持尊重
15. 第三部分 领导者讲话脚本
    1. 第8章 做好准备
    2. 第9章 了解听众
    3. 第10章 领导者讲话脚本模板
    4. 第11章 突出要点
    5. 第12章 提出令人信服的案例
    6. 第13章 开始与结束
16. 第四部分 各种场合的即兴演讲脚本
    1. 第14章 会议脚本
    2. 第15章 求职面试、社交活动、电梯对话脚本
    3. 第16章 阐述重点
    4. 第17章 敬酒词和致敬词脚本
    5. 第18章 即兴讲话脚本
    6. 第19章 问答脚本
17. 第五部分 即兴舞台
    1. 第20章 即兴讲话排练
    2. 第21章 选择语言
    3. 第22章 使用即兴技巧
    4. 第23章 发现你的声音
    5. 第24章 掌握肢体语言
18. 结语 别害怕，准备好

19. 致谢
20. 版权声明

1. 开始阅读
2. 封面
3. 书名页
4. 版权页
5. 正文

全脑演讲

左脑逻辑
右脑情商



The Whole Brain Speech

大卫祁　著

六大高效演讲能力
七种高频应用场景
用听众喜欢的方式影响他们

世界五百强演讲教练
国际演讲协会中英演讲双料冠军
教你打动听众、说服他人

中国工信出版集团　人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

全脑演讲：左脑逻辑，右脑情商
The Whole Brain Speech

大卫祁　著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（**CIP**）数据
全脑演讲：左脑逻辑，右脑情商/大卫祁著.--北京：人民邮电出版社，2019.4
ISBN　978-7-115-50869-0
I.①全…　II.①大…　III.①演讲一语言艺术　IV.①H019
中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第036071号
◆著　大卫祁
责任编辑　王振杰
责任印制　周昇亮
◆人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号
邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
◆开本：880×1230　1/32
印张：9.5　　2019年4月第1版
字数：160千字　　2019年4月北京第1次印刷
定价：49.00元
读者服务热线：**(010)81055522**　印装质量热线：**(010)81055316**
反盗版热线：**(010)81055315**
广告经营许可证：京东工商广登字**20170147**号

目录

前言
第一篇 全脑演讲思维
第1章 左脑概括力
第1节 为什么听众无法理解你的演讲
第2节 观点，让你的演讲一语中的
第2章 左脑结构力
第1节 为什么你演讲时听众会走神
第2节 结构，让你的演讲逻辑清晰
第3章 左脑论证力
第1节 为什么听众会质疑你的演讲
第2节 举例，让你的演讲更可信
第3节 数字，让你的演讲更精确
第4节 引用，让你的演讲更权威
第4章 右脑联想力
第1节 为什么你的演讲让听众打哈欠
第2节 比喻，让你的演讲更生动
第3节 类比，让你的演讲更形象
第5章 右脑共情力
第1节 为什么你的演讲没有打动听众
第2节 讲故事，让你的演讲更走心
第3节 幽默，让你的演讲更有趣
第6章 右脑即兴力
第1节 你的演讲为什么会卡壳
第2节 即兴演讲，让演讲不再卡壳
第3节 即兴“现挂”，让听众赞不绝口
第4节 即兴救场，让你搞定突发情况
第二篇 全脑演讲呈现篇
第7章 气场强大，你也可以做到
第1节 为什么你的演讲没有气场
第2节 身体语言，让你的演讲气势非凡
第3节 语音语调，让你的演讲铿锵有力
第8章 演讲恐惧，你也可以克服
第1节 为什么你总是害怕当众讲话

第2节 两个方法，让你告别演讲恐惧
第三篇 全脑演讲实战
第9章 自我介绍，你可以与众不同
第1节 为什么她可以考上哈佛大学
第2节 求职面试，全脑介绍让你脱颖而出
第3节 聚会介绍，创意介绍让你形象突出
第10章 产品介绍，让听众当场下单
第1节 为什么你的产品介绍无法吸引听众
第2节 爽点痛点，打动听众的不二选择
第3节 产品故事，用传奇经历吸引听众
第11章 技术演讲，让小白也能听懂
第1节 为什么你的技术演讲让听众睡着了
第2节 形象表达，瞬间秒懂专业知识
第12章 汇报工作，让老板点头称赞
第1节 为什么老板对你的工作汇报说不
第2节 避开汇报四个坑，老板给你升职加薪
第13章 分享经验，让听众满载而归
第1节 为什么你的分享让听众不满意
第2节 线下分享，参与让听众更有收获
第3节 线上分享，全脑表达让听众更专注
第14章 竞聘演讲，让你脱颖而出
第1节 为什么你在竞聘中被淘汰
第2节 全脑竞聘三步法，让你胜券在握
第15章 领导演讲，让你成功激励下属
第1节 为什么下属对你的演讲无动于衷
第2节 领导者演讲的7种武器，让员工起立鼓掌
后记
参考文献

前言

想象一下，你要在公司做一个演讲，听众有你的上司，有公司高层，还有部门同事，一共100人。你非常希望能够做好这个演讲，于是很认真地去准备。稿子已经写好了，还有一个星期就要演讲了，但你心里还是有点忐忑不安，总感觉准备得不是很充分。你仔细想了想，发现还有以下3个需要面对的挑战。

•我的演讲如何吸引听众的注意力？

•我的演讲能说服听众吗？

•我的演讲要是冷场怎么办？

为了解决这些问题，你买了几本关于演讲的书，又报名参加了演讲培训课，希望突击一下，来提高演讲技巧。但是当你正式演讲的时候，你发现之前担心的事还是发生了。听众好像对你的演讲并不感兴趣，你的演讲效果很不理想。你开始思考：是书上教的方法不对，还是演讲课程不好？都不是，原因是你的思维习惯。

演讲的思维

当你羡慕乔布斯的妙语连珠，研究马云出口成章的演讲视频时，你有没有发现，这些演讲大师都知道如何说听众才会爱听，他们到底是身怀绝技，还是拥有不同于常人的高手思维呢？

我从事演讲培训十多年，发现好的演讲都是讲求技巧的，但是，当我把这些五花八门的演讲技巧仔细分类后，发现其实很多技巧和人的思维方式有很密切的关系。

举个例子，我们周围的人，有的侧重于理性思维，有的侧重于感性思维。侧重理性思维的人思维严谨，逻辑清晰；侧重感性思维的人思维发散，注重情感。这两种人在做演讲的时候，会不自觉地把自身的思维特点带到舞台上。

如果让一个侧重理性思维的人做一个关于区块链的演讲，他可能会

使用抽象的词汇来表达，比如这样：区块链技术，是指通过去中心化和去信任的方式集体维护一个可靠数据库的技术方案。

而如果让一个侧重感性思维的人给你解释区块链，他可能会讲这样一个故事。

假如你是一位女性，在某年某月某日的某个晚上，你男朋友说了一句“我爱你一生一世”，然后你把这句话发给了你的闺蜜、父母，发到了朋友圈、微信群等。你打赏点小费，感谢他们为你记住这件事情并作证。你、你男朋友、“我爱你一生一世”这句话、说这句话的时间、地点等信息，打包起来形成一个结构化的信息包，这个信息包就叫“区块”，而你的闺蜜、爸妈，朋友圈、微信群等节点就成了串起区块的“链”。

当你的男朋友不承认说过这句话、当了“负心汉”时，你就可以翻出这个“账本”与他对质，把他臭骂一顿。

演讲时，侧重理性思维的人讲得比较严谨，侧重感性思维的人讲得比较生动。思维习惯不同，表达方式就不尽相同。那么，到底是什么造成了理性思维和感性思维的差别呢？

大约在两百年前，人类就发现了大脑包括左右两个半球，但对于这两个半球分别起什么作用，人类一直没能搞清楚。到了20世纪70年代，美国心理生物学家罗杰·沃尔科特·斯佩里（Roger Wolcott Sperry）博士通过大量对比研究发现，左右脑具有不同的功能，左脑擅长发挥逻辑、事实和细节等功能，而右脑擅长发挥图像、情感和直觉等功能，具体内容参见图0-1。这种差异和我们常说的感性思维和理性思维的区分非常吻合，左脑偏理性思维，右脑偏感性思维。

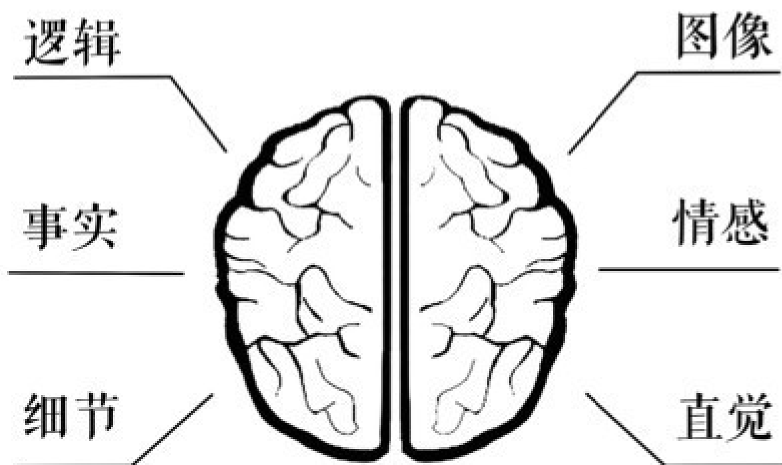


图0-1 左右脑思维特点

感性思维由右脑负责，理性思维由左脑负责，所以我们又把右脑称为“感性脑”，把左脑称为“理性脑”。

我们每个人都具有感性思维和理性思维的能力，但每个人又有一定的偏好。就像左右手都会参与到日常的生活中，但是有的人喜欢用右手，有的人喜欢用左手。一般来说，文科背景的人喜欢运用感性思维，理工科背景的人喜欢运用理性思维。

这种左右脑的差异，被越来越多的知名人士引用，比如人生导师史蒂芬·柯维（Stephen R. Covey）的《高效能人士的七个习惯》，TED大会演讲嘉宾丹尼尔·平克（Daniel H. Pink）的《全新思维》，美国脑神经科学家吉尔·博尔特·泰勒（Jill Bolte Taylor）的《左脑中风，右脑开悟》，全球最大对冲基金桥水的创始人瑞·达利欧（Ray Dalio）的《原则》……这些书都提到了左右脑思维的差异。本书针对左右脑思维方式的差异，来研究演讲风格的不同，笔者认为，思维习惯决定了你演讲的方式。

我们演讲时遇到的听众的挑战，其实很多就来自这两种思维习惯的冲突。你用左脑的思维习惯演讲，会被右脑型听众认为无趣；你用右脑的思维习惯演讲，会被左脑型听众认为不够严谨。

你可以通过测试找到主导你演讲的思维习惯，以下是13道关于左右脑的测试题。你可以看看你是偏左脑思维，还是偏右脑思维。

1.需要做出选择的时候，你通常会

A凭直觉走下一步

B仔细分析形势及解决方案，三思而后行

2.你的桌面通常是

A杂乱无章

B整洁有序

3.在音乐方面

A你自小就乐感很好

B你乐感并不是很好

4.在理财方面

A你经常有“钱都花在哪儿了”的感叹

B你清楚自己的日常花销

5.以下哪个科目你比较擅长

A语文

B数学

6.你更喜欢哪种思考方式

A联想

B推理

7.在时间管理方面

A你比较随意，没有条条框框的束缚

B你有时间计划，并严格执行

8.下面哪项任务更让你感到头痛和束手无策

A做一份数据分析报告

B完成一幅绘画

9.看电影、电视剧的时候曾经感动到流泪

A是的

B不是

10.你觉得更符合你的特征是

A创意灵活

B沉稳靠谱

11.看展览的时候，你通常会

A只看感兴趣的

B按顺序开始看

12．你在表达的时候

A 喜欢用很多手势

B 仔细斟酌后再说出来

13.当别人对你倾诉烦恼时，你更关注

A 他们倾诉的方式

B 他们倾诉的内容

测试方法

统计你选择的A与B的个数并比较你选的A多还是B多。

测试结果

A选项多的读者，你具备右脑思维优势，演讲中具备生动形象、以情动人的优势

B选项多的读者，你具备左脑思维优势，演讲中具备逻辑清晰、有

理有据的优势

演讲的时候，我们也会下意识地用我们最习惯的思维方式去表达。如果你偏重左脑理性思维，那么你在演讲中会表现出以下几种特质：

•观点明确；

•逻辑严谨；

•细节清晰。

如果你偏重右脑感性思维，那么你的演讲可能会表现出以下这样的特点：

•形象生动；

•以情动人；

•气氛活跃。

思维习惯不同，演讲的方式也会不一样。过于坚持某种思维习惯也会带来问题，比如偏重左脑思维，你的演讲难免会显得枯燥；而偏重右脑思维，你的演讲可能又不够严谨。

全脑演讲思维

柯维在畅销书《高效能人士的七个习惯》中提到，基本上，目前是个崇尚左脑的世界，语言文字、逻辑推理等被奉为重要的技能，而感官直觉、艺术创造总是居于从属地位，造成这一局面的原因是人们大多不习惯发挥右脑的功能。

一般来说，理工科出身，或者在一些比较关注逻辑和细节的行业（比如咨询、金融、互联网、科研等）工作的伙伴，他们的左脑思维习惯会因为工作而进一步强化，在演讲时，他们很容易因为过于理性而无法打动听众。

TED演讲的创始人克里斯·安德森（Chris Anderson）说过："要使演讲真正有说服力，光有严密的逻辑论证是不够的。大多数人能被逻辑说服，但未必有所领悟。理性语言必须辅以其他工具，使结论不但有效，而且富有意义。"比如富有幽默感、擅长讲故事、能举出生动的例子等，这些都是和右脑思维相关的能力。

人们越来越关注右脑思维的重要性，随着情商、讲故事、同理心等话题持续升温，人们越来越意识到，光具备左脑逻辑分析的能力是不够的，我们还需要用情感去与别人沟通。演讲也是这样，理性的演讲虽然

有理有据，但要想打动听众，离不开以情动人和趣味性。

那么你可能会问，右脑型的演讲就很完美吗？不是。单纯的右脑演讲虽然非常形象生动，能很好地带动现场气氛，但很可能因为逻辑不够严谨、观点不够突出，而遭到习惯于左脑思维的听众的质疑。

举个例子，十年前，我刚刚练习演讲的时候，很擅长基于右脑思维的演讲。我很幽默，并且擅长营造气氛。然而一个擅长理性思维的朋友和我开玩笑："大卫，你的演讲很有趣，就是没有观点。"作为一个不是很关注细节的"右脑人"，在演讲中我确实容易忽略这一点。他的话让我记到现在。我后来发现，我周围确实围绕着许多偏重左脑思维的听众，他们关注的不是我的演讲效果，而是演讲的细节和逻辑。

如果想让演讲达到"人见人爱，花见花开"的境界，需要的不仅仅是单一的左脑思维，也不只是右脑思维，而是全脑演讲思维。

凡是晦涩的内容，学会用生动的方式去表达；凡是形象的表达，必须有严谨的逻辑作支撑。用八个字来概括全脑演讲思维就是：晓之以理，动之以情。

根据我对演讲的十年研究，我发现了全脑演讲思维的六大能力，它们是打造一个完美演讲的核心基础，如图0-2所示。这六大能力分别是左脑演讲思维的概括力、结构力、论证力，和右脑演讲思维的联想力、共情力、即兴力。

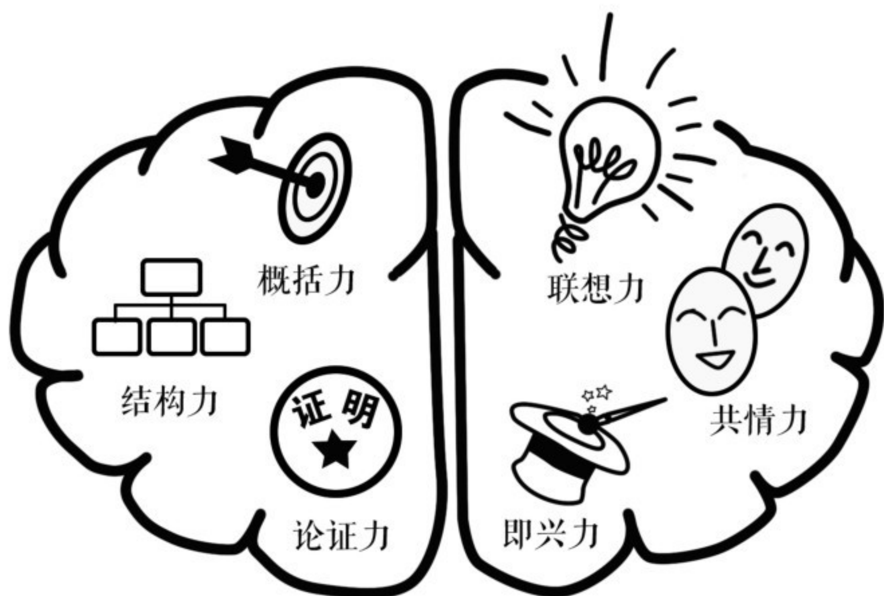


图0-2 全脑演讲思维的六大能力

左脑演讲思维的三个能力让你的演讲观点明确，结构清晰，有理有据；而右脑演讲思维的三个能力让你的表达形象生动，扣人心弦，一气呵成。一个好的演讲，应该既运用左脑演讲思维，又运用右脑演讲思维，这就是全脑演讲。它既能满足理性的左脑听众，又能满足感性的右脑听众。

本书第一篇介绍全脑演讲思维的基本理论。第1章到第3章介绍左脑演讲思维力，分别是概括力、结构力和论证力；第4章到第6章介绍右脑演讲思维力，分别是联想力、共情力和即兴力。其中，右脑的讲故事四步法、即兴思维以及幽默的三个技巧是本书的亮点，值得慢慢品味。

第二篇介绍了全脑演讲的呈现方式，聚焦演讲中的身体语言和语音语调，以及如何克服演讲恐惧。针对当下热门的声音话题，本书提供了改变声音的窍门和例子，从丹田发声到语音语调，帮你全方位提升声音质量。

第三篇关于全脑演讲实践。这一篇包含职场人士最常见的七大演讲场景：求职面试、产品介绍、技术演讲、工作汇报、经验分享、竞聘演讲和领导演讲，本书会针对上述场景为你提供对应的全脑演讲话术，这些话术简单好记，你看完立刻就可以应用。

我用这套全脑演讲思维理论为多家世界五百强企业进行培训，帮助那些擅长左脑演讲的技术人员提高右脑的形象思维能力，让他们的演讲变得生动有趣；帮助那些擅长右脑思维的演讲者，比如销售人员，提高演讲的逻辑性，让他们更好地应对客户的问题。

全脑演讲思维重新定义了演讲，不仅能帮助你提高演讲能力，更重要的是可以找到你演讲的思维习惯，解决你演讲中一直存在的问题。

在本书的写作过程中，得到了国际演讲协会的吴梦玮、李建、冯竹君的无私帮助，她们对本书提出了很多宝贵的建议，并对稿件进行了多次润色。同时，本书收到了十五位读者朋友发来的读后感，他们来自国际组织、知名企业、高校，我将他们的读后感收录书中，在此向他们表示由衷的感谢，他们分别是：温增葵（今日头条）、张宝珍（通用电气）、张清玥（领英）、刘融茸（霍尼韦尔）、高元双（奔驰）、范婧（知乎）、梁修涵（联合国）、杨月航（戴尔）、封叶红（哈佛大学）、李晓静（百度）、林弘（微软）、朱建春（中国电信）、万虎

（一汽丰田）、秦小双（中化石油）、赵新亮（民生银行）。另外特别感谢插画师罗婧，她在百忙之中为本书绘制了精美的插画，使本书增色不少。

阅读提示

如果你是一个右脑型的读者，平时比较感性、思维发散、充满想象力，你可以从第1章左脑篇开始阅读本书；如果你是一个左脑型的读者，平时比较关注事实、逻辑、细节，你可以直接从第4章右脑篇开始看，这样能快速了解自己在演讲中欠缺的能力，更有侧重地开发和提升自己的演讲技能。

第一篇 全脑演讲思维

我是左脑。

我是科学家，数学家。

我喜欢熟悉的事物。我归类整理。我很精确。线性运作。

分析。策略。我是实用的。

总是受控良好。词汇与语言的大师。

实用主义。我计算平衡并玩弄数字。

我是命令。我是逻辑。

我准确地知道我是什么。

我是右脑。

我富有创造力。自由的灵魂。我是激情。

渴求。欲望。我是狂热的笑声。

我是滋味。赤足下沙的触感。

我是运动。鲜活的色彩。

我是在空白帆布上作画的渴望。

我是无界的幻想。艺术。诗歌。我感觉。我感知。

我是任何我想成为的东西。

——2011年梅赛德斯—奔驰以色列公司的广告

第1章 左脑概括力

第1节 为什么听众无法理解你的演讲

几年前，我在一家美国公司驻京代表处做采购，负责在中国采购产品，然后出口到美国。每年，美国总部会派质量控制经理文斯（Vince）来中国视察供应商，我也会陪同前往。文斯负责质量控制多年，非常关注细节，是一个标准的左脑型人，总会提一些犀利的问题。

有一次文斯在视察工厂的时候，指着一台生产设备问："有没有这个设备的清洁记录？"工厂的负责人赶快向我解释："祁经理，我和你说，事情是这样的，我们工厂内部的清洁流程是这样的……（此处省略一百字介绍）我们对设备清洁的重视程度是这样的……（此处省略另外一百字介绍）"负责人解释了很多，但就是没有正面回答文斯的问题。

这可苦了旁边的文斯，他瞪着蓝色的大眼睛看了我半天，估计在想："什么情况？要用这么长时间来回答？"好不容易等负责人解释完了，我赶忙翻译，但文斯听后还是一脸茫然，问我："所以，最终的答案是有还是没有？"我这才想起来，负责人说了半天，但没有结论。我又赶紧追问，最后终于听到了"没有"这个答案。

后来，我们在其他供应商那里也都遇到了类似的沟通问题。于是文斯开了个玩笑，说："一个有或没有的问题，他们至少需要十分钟才能告诉我。"我听了也是哭笑不得。

文斯想听到的是结论（有没有做），而供应商只是解释背景和原因（为什么我没做），从而引发了沟通的问题。很多时候，我们会按照自己的思维方式直接表达，而忽略了这样的表达非常发散，容易让对方抓不住你的重点。

还记得左脑思维的特点吗？具体内容参见图1-1，左脑思维关注逻辑，但演讲其实是一个思维发散的过程，很容易想到哪就说到哪。但当你的听众是来自IT、金融、咨询、法律、医药等行业的从业者，他们更容易带有左脑思维的特点，比如思维缜密，逻辑严谨。一旦你在演讲中东一句西一句，没有突出重点，习惯左脑思维的听众可能会挑战你。

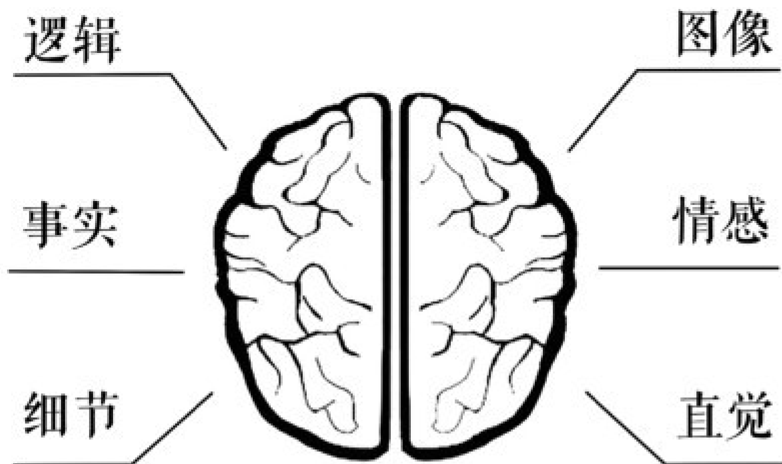


图1-1 左脑思维的特点

著名的咨询公司麦肯锡就经受过一次沉痛的教训。该公司曾经为一家重要的客户公司做咨询，咨询结束的时候，麦肯锡的项目负责人在电梯间遇见了对方的董事长，该董事长问麦肯锡的项目负责人能否说一下现在项目的结果。由于表达过于冗长，项目负责人没能在电梯从30层到1层的时间内把结果说清楚，最终，麦肯锡失去了这一重要客户。从此，麦肯锡要求公司员工在做沟通工作时要在最短的时间内把结果表达清楚，要直奔主题、直奔结果，这就是如今在商界流传甚广的“电梯演讲”缘起。

演讲的第一种左脑思维，就是“概括力”，演讲者能够把冗长的内容概括成一句话或关键字，让听众快速了解我们要表达的重点。演讲中，我们首先要概括的就是演讲的观点。

第2节 观点，让你的演讲一语中的

观点是什么？就是你在演讲中表达的看法和态度。比如你的演讲要介绍如何跑步锻炼，这只是一个事实。但如果你说跑步对身体有好处，建议每个人把跑步当作一种习惯，这就是你的观点，它代表了你对跑步这个事实的看法和态度。明确的观点会让你的听众深受启发，让他们牢牢记住你的演讲内容。

TED是著名的国际演讲分享平台。每年3月，TED大会在美国召集众多科学、设计、文学、音乐等领域的杰出人物，分享各种有意思的想

法。这个演讲平台的宗旨就是“传播一切值得传播的创意”。其创始人安德森相信，好演讲的关键不在于演讲技巧，而是要传达一个言之有物、启发听众的观点。他明确表示，每个上台的演讲嘉宾需要分享一个可以传播的观点。

在TED演讲《内向性格的力量》中，嘉宾苏珊·凯恩（Susan Cain）分享了内向人的天赋和能力，她最后总结概括的观点是：“内向的人给这个世界带来了惊人的天赋和能力，这是值得鼓励和庆祝的。”她的演讲，引发了社会对内向人的关注。而这个观点，帮助内向人发现了他们的优势。

在TED演讲《肢体语言塑造你自己》中，社会心理学家艾米·卡迪（Amy Cuddy）发现了一个身体语言的秘密：“如果我们以一个自信的姿势站着，即使我们不感到自信，这个姿势也能影响我们脑内的睾丸酮和可的松的含量，进而影响我们的行为。”她最后总结概括的观点“假装自己可以，直到你真的可以”让人印象深刻，这个观点让很多不自信的人看到了曙光。

这些TED演讲的观点引导听众从另外一个角度去看世界。也许听众会忘记你的演讲，但是他们会记住带给他们启发的观点。所以，你在演讲前要问自己：如果让听众用一句话来总结概括你的演讲内容，那会是什么？

很多人的演讲没有观点，或者观点不明确，根本原因有以下三点。

第一是演讲者并不清楚自己要讲什么，也就是演讲的目的不明确，不知道自己的演讲能给听众带来什么。

第二是演讲者认为听众可以自己总结演讲的观点。但遗憾的是，即使面对同一个演讲，听众的理解也有千差万别。你要明确地告诉听众你的观点，听众才能明白你到底想表达什么。

第三是演讲者的思维过于跳跃，不断从一个观点跳到另外一个观点，听众完全不清楚哪个才是重点，这也暴露出演讲者缺乏概括总结的能力。

很多人演讲容易忽略表达观点。他们可能说了很多，但听众不清楚演讲者想传达的思想到底是什么，演讲的影响力自然也就被削弱了。

如何概括你的观点呢？我们可以用两种方法：关键句概括法和关键字概括法。

Attention

右脑人注意

右脑人思维比较发散，有时候会忘记告诉听众他们的观点。这类人平时需要训练自己总结概括的能力，比如把一段话总结成一句话。此外，他们还要在演讲中时刻提醒自己不要忘了自己的核心观点是什么。

左脑概括力训练

平时可多练习一分钟演讲，比如阅读一篇文章、一本书后，让自己在一分钟内把内容要点说出来。写作也可以提高概括总结能力，平时发微博或者微信朋友圈的时候，有意识地训练自己用最少的文字说清一个观点。

关键句概括法

如果用一句话去概括你演讲的观点，那句话会是什么？在回答这个问题前，先思考一个更重要的问题，那就是你演讲的目的是什么。

观点是为演讲目的服务的。我们先搞清演讲的目的，再用一句话概括演讲的观点。演讲前，我们需要问自己三个问题。

•听众为什么来听我的演讲？

•我演讲的目的是告知、说服还是激励听众？

•如果用一句话来概括我想传达的观点，那会是什么？

听众不同，演讲的目的也不一样。常见的演讲目的一般有三个，分别是告知、说服和激励听众。比如以下这几种情况。

•我演讲的目的是告知同事，让他们了解公司的最新规定。

•我演讲的目的是说服客户，让他们购买我们的产品。

•我演讲的目的是激励下属，让他们可以更好地工作。

比如湖南卫视主持人何炅做过一个只有一分钟、却被网友认为受益匪浅的演讲。为什么呢？就是因为何炅在这个演讲的结尾，总结了一个新颖的观点。

何炅的演讲是用这样一个故事开始的。

每个人都说实现梦想的重要性和怎么样去实现梦想，可是大家有没有想过，实现梦想之后，我们会有什么样的感觉？

我想起很多年前，我的一个朋友，他是迈克尔·杰克逊的歌迷，他人

生当中最大的梦想就是看一场迈克尔·杰克逊的演唱会。可是你知道，迈克尔·杰克逊其实很少来亚洲。

有一年，迈克尔·杰克逊去了韩国，我这个朋友就想尽了办法，弄到了入场券，去韩国看了迈克尔·杰克逊的演唱会。他实现了自己的梦想。他很兴奋，因为演唱会非常棒。但是在回酒店的路上，他突然停下来放声大哭，因为他不知道接下来该往哪儿去，他不知道人生当中下一件会让他兴奋、让他牵挂、让他觉得自己还有奔头的事情在哪里。

所以我在想，也许梦想，不仅仅是为了拿来实现的，它存在的意义，是让我们明白，有一件事情在远远的地方提醒我们去努力，去变成更好的人。

何炅讲的这个故事虽然比较简单，但精彩之处在于结尾。他把这个故事总结成一个很耐人寻味的观点：梦想，不仅仅是为了拿来实现的，而是提醒我们，我们可以去努力，变成更好的人。这个故事可能很普通，但观点很新颖，它启发听众重新思考梦想的意义，在演讲中起到了画龙点睛的作用。

我们说过，观点不光要高度概括演讲内容，还需要为你的演讲目的服务。演讲目的有告知、说服和激励。何炅这个演讲的目的不光是讲一个故事，还需要说服听众去重新定义梦想。

观点不仅能高度概括演讲内容，还可以传递演讲者的价值观，使听众产生共鸣。

我在公司做培训的时候，为了烘托气氛，常常会选择一些和培训主题相关的名人名言作为我的观点，它们不仅可以总结我的培训内容，还能传递积极的价值观。比如，在演讲课结束的时候，我的观点引用了美国作家、诗人马娅·安杰卢说过的一句话：“人们会忘记你说过的话，忘记你做过的事，但绝不会忘记你带给他们的感受。”领导力课结束的时候，我的观点引用了一句非洲谚语：“一个人走，可以走得很快；一群人走，可以走得更远。”

每当我用言简意赅的一句话作为观点结尾的时候，我能明显感觉到现场气氛更热烈了，听众通常会报以热烈的掌声。并且，观点越精练并富有哲理，效果越突出。

有一次，我在某企业培训沟通技巧，课程即将结束的时候，我想向听众强调，虽然今天教了沟通话术，但比话术更重要的是真诚。我特意引用了一句话作为结束时的观点，当时我是这样说的。

虽然今天教了大家很多沟通的方法，但是我想强调的是，这些只是表达层面的，如果想真正提高沟通能力，最重要的是真诚。有一句话我想送给大家："世界上没有任何道路可以通向真诚，因为真诚本身就是道路。"

课后有一个听众找到我，说："老师，您最后一张PPT上的那句话特别打动我，我也觉得真诚才是打动别人的关键。"这里，我想表达的是，一个好的观点可以传递积极的价值观，和听众产生更深层次的共鸣。因此，演讲者需要以终为始，思考如下问题：我的演讲目的是什么？要传递的观点是什么？是否有一个明确的价值观？如何用一句话去概括？

关键字概括法

为了让听众记住我们的演讲，我们还可以在一句话的观点的基础上进一步概括提炼，得出更精练的关键字。语句越精练，效果越突出。

曾经有人问联想集团董事长柳传志的管理思想，他总结了九个字，那就是："定战略，搭班子，带队伍。"事实上，联想集团从小到大，从弱到强，发展到今天是很不容易的。别说用九个字来讲管理，就是用九百个字来讲也不够，但是你会发现这种高度概括性的观点更容易让人记住。事实证明，这九字"真经"也在企业界得到了广泛的流传。

演讲的观点越精练，越容易让听众印象深刻，如果你可以用10个字以内来总结概括你的演讲观点，听众会更容易记住。

乔布斯在斯坦福大学的毕业典礼上做过一个演讲，他先讲了自己从大学辍学到创立苹果公司过程中经历的三个故事。在演讲的结尾，他用四个关键词概括了他的整个演讲——Stay hungry，stay foolish（求知若饥，虚心若愚）。乔布斯其实可以用更长的话去表达，但他没有。他知道简洁的表达更容易让听众记住，这样的简洁不光体现在他的讲话上，还贯穿在他独具苹果风格的极简幻灯片上。很多看过乔布斯在斯坦福大学上的演讲的人，都对他最后那句话记忆深刻，它成为乔布斯演讲的经典佳句。这就是简洁的力量。观点越短，听众越容易记住你的演讲。

由于演讲的信息量比较大，听众可能记不住你的整个演讲，我们需要帮助听众去减少理解和记忆的成本。所以，用10个字左右的关键字，概括出整个演讲的核心观点，让听众一下子就记住。

这就是左脑演讲思维的第一种能力，概括力。演讲是一个发散的过

程，演讲者需要一种高度概括的能力，能把冗长的内容概括提炼成演讲的观点，把啰唆的长句变成短句或者关键字，让听众更好理解和记忆。除此之外，演讲要惜字如金，言简意赅。能用一句话说清楚的，不要用两句话，这是大部分人容易忽略的一个能力。请记住，少即是多，复杂的终极是简单。

总结

左脑演讲思维的第一种能力——概括力。

先明确演讲目的，再概括演讲观点。

•方法一：关键句概括法

•方法二：关键字概括法

观点的作用：概括演讲、带给听众启发、传递价值观。

Review

读者感想

温增葵/今日头条技术专家

读完左脑观点后，我想起了不久前在公司做过的一次技术分享。技术分享的内容较多，为了让听众更好地了解每个技术原理，我在制作PPT时花了不少时间和心思。我本以为分享效果会比较好，但是最终反响平平。不同听众的反馈中都提到一点，说技术分享的内容很丰富，但是技术要点主次不清晰，技术实现细节繁多、过程冗长，长时间听下来略感疲惫。

看到左脑概括力后，我豁然开朗，当初的技术分享没有将技术要点概括提炼出来进行重点介绍，反而过多注重技术实现细节和过程，捡了芝麻丢了西瓜，最后收效甚微。左脑观点也为我以后做好技术分享提供了非常好的思路。

第2章 左脑结构力

第1节 为什么你演讲时听众会走神

曾经在网上看到这么一则笑话。

有个问题想请教大家。

亲戚介绍了一个女生，很漂亮，也有气质。约会几次后我感觉还不错。今天早上她约我去咖啡馆，她还带了个女伴，长得和她有点像。一开始我还以为那是她姐妹，结果她告诉我那是她母亲。她说她很孝顺，父母离婚早，母女相依为命。她母亲感觉我还不错，人又实在，所以答应我们做男女朋友。谈论将来结婚的事情时，她说结婚后，每周末我们必须回她家陪她妈。当时我脑子有点乱，回到家和家人说了这个情况，我爸妈有点不高兴，争吵中我不小心摔碎了手机的屏幕。

想问大家，手机店换个屏幕多少钱？

我被最后的转折惊到了。他本意是想问手机换屏幕多少钱，但是，他的话题从相亲的女生说到了结婚，又从结婚说到了吵架，最后才说到手机换屏。读者的思路被他带着一路狂飙，然后一个急转弯。这看似是一个玩笑，却折射出了表达中常见的一个思维习惯：虽然有明确的观点，但内容和观点之间杂乱无章，毫无逻辑。

如果你面对的是左脑思维型听众，他们会关注你的观点是如何推理出来的，你的演讲是否按照一定的逻辑和顺序来安排。

左脑听众会特别关注以下三点。

•演讲内容是否紧扣观点，是否有不相关的内容。

•演讲是否有一个清晰的结构，层层递进。

•演讲结构的逻辑关系是否成立。

如图2-1所示，结构化思考能把零碎的想法变得条理清晰，因此，我们在确立演讲观点后，要用一个清晰的结构去表达。这就需要左脑演讲思维的第二种能力——结构力。结构力是指演讲者用一种逻辑清晰、层级分明的结构化方式去表达。这里推荐三种最常用的演讲结构，分别是总—分—总、问题—解决方案、为什么—怎么做—做什么（Why-How-

What）。

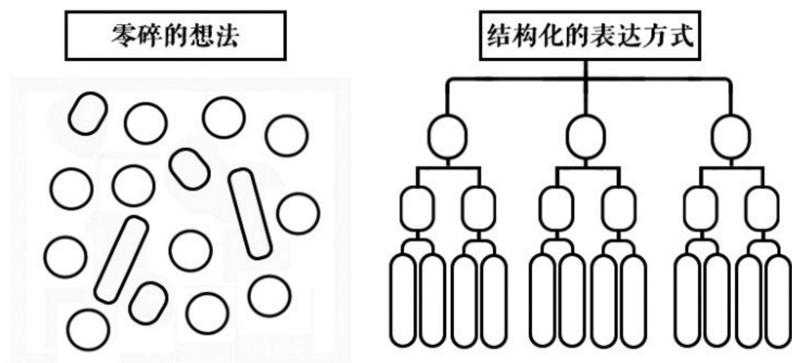


图2-1 思考和表达的不同

Attention

右脑人注意

由于右脑人思维比较发散，有创意，他们的演讲有时会给左脑听众一种天马行空的感觉。平时要有意识地给自己的演讲套上一个“紧箍咒”，就是结构。

左脑结构力训练

演讲前最好先写大纲，特别推荐用思维导图设计大纲。思维导图是一个图形化的大纲设计工具，很适合训练结构化的思维。

第2节 结构，让你的演讲逻辑清晰

我们先介绍第一种演讲结构：总—分—总，这是一种常见的演讲结构。

总-分-总

我们写作文的时候，都学过总—分—总结构，先总述作文的主题或观点，然后再分点论述，最后再总结。这样演讲的好处是开门见山，能直接让听众了解你要讲的内容。

•总述——演讲的主题或观点

•分述——演讲的内容

•总结——抛出观点，呼吁行动

我们先来看一下总—分—总结构背后的原理。人们往往有两种表达习惯，一种是“从原因到结果”，另外一种就是“从结果到原因”。

有一个经典的童谣，叫《一个马掌钉灭亡一个国家》，童谣是这样说的：

少了一个铁钉，丢了一只马掌；

丢了一只马掌，跑了一匹战马；

跑了一匹战马，败了一场战役；

败了一场战役，亡了一个国家。

这个童谣的表达就是“从原因到结果”，因为A，所以B；因为B，所以C，这样一层层推理出来。因为少了铁钉，所以丢了马掌；因为丢了马掌，所以跑了战马；因为跑了战马，所以败了战役，最后得出故事的结论：亡了一个国家。

这是一种我们大脑思考的常见习惯，它和本章开始讲的修手机的笑话逻辑是一致的。但对于听众来说，原因在前会使讲话变得复杂，听众容易陷入细节而找不到重点。我们建议把它改成“从结果到原因”的表达方式，这种方式适合大多数人，它开门见山，让听众一下子就能明白你演讲的重点是什么。

我们可以用总—分—总的结构修改一下上面的童谣。

总述：国家为什么亡了

分述：

▽少了铁钉

▽丢了马掌

▽跑了战马

▽败了战役

总结：亡了一个国家。

在演讲中，总述就是我们演讲的主题，也可以是演讲的观点。

我们来看一个实例，看看该如何一步步设计总—分—总的演讲结构。假如你是一个销售，你需要对外做一个介绍公司的演讲，你需要三步去设计你的总—分—总结构。

第一步 概括总结演讲观点

演讲目的：宣传我的公司，说服客户认可它。

演讲观点：为客户带来价值是我们一直的追求。

第二步 整理你的演讲内容

当你准备公司介绍的时候，一开始你的大脑里会出现很多杂乱的信息，比如下面这些：

•公司成立于1980年

•员工700人

•品牌的故事

•为30家客户提供解决方案

•明年将推出5种新产品

•产品20多种

•获得的荣誉

你需要把这些杂乱无章的信息分门别类，把性质相同的内容归为同一个要点。分类标准可以参考以下标准。

•按时间分类：过去、现在、未来

•按空间分类：北京、上海、广州

•按属性分类：销售、市场、物流

•按程度分类：最重要、重要、不重要

针对公司介绍的这篇演讲，你可以按照时间分类，可以如图2-2所示，把演讲内容按照公司的过去、现在和未来分类。

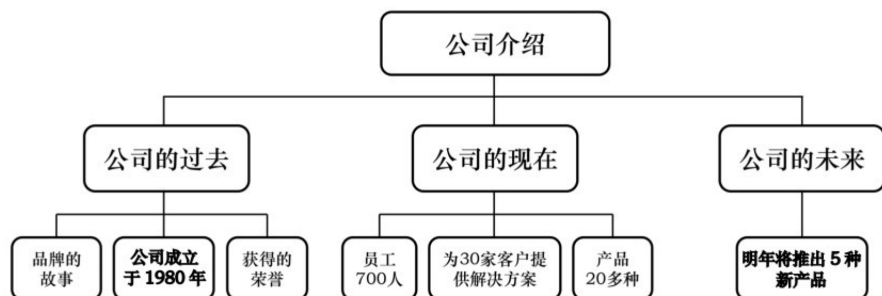


图2-2 按时间分类梳理演讲内容

第三步 在演讲的开始和结尾分别加上总述和总结

现在你已经有三个要点了，接下来要做的就是增加开始和结尾。你可以在开场时总述你演讲的主题或者观点，在结尾总结你的观点。最后，这篇演讲的结构如图2-3所示。

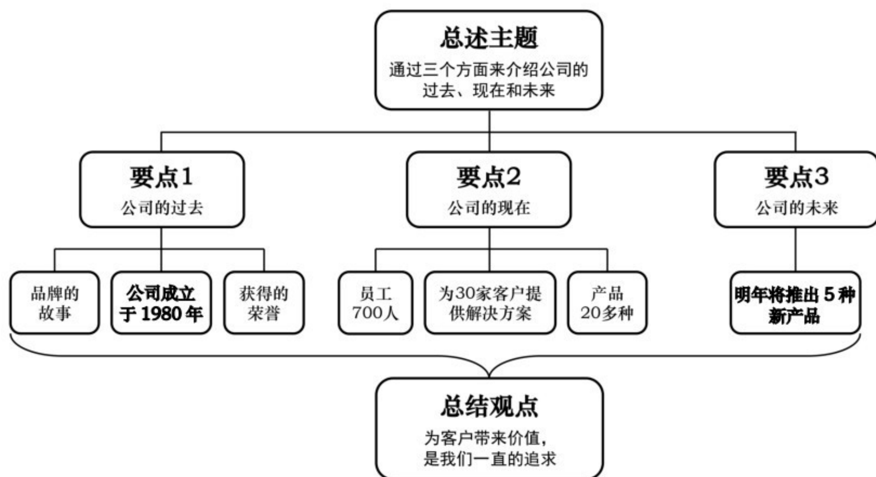


图2-3 演讲结构

这就是一个简单的总—分—总结构的演讲。需要注意的是，在演讲中，要点不宜过多，人们普遍认为，听众最易于接受的要点数是三个。过多的要点会增加听众记忆的难度。

以上是一个简单的总—分—总结构演讲，接下来，我们来剖析一个真实的总—分—总结构演讲。

2005年的夏天，乔布斯受邀在斯坦福大学的毕业典礼上发表演讲，我们前面讲过这个演讲后来成为乔布斯众多经典演讲中的一个，现在我们换个角度说明这个演讲。在典礼上，他并没有卖弄苹果总裁的光环，而是声情并茂地说了三个自己的小故事，这几个故事也是他跌宕起伏、光芒四射的一生最为珍贵的提炼。在这个演讲中，乔布斯就用了总—分—总的框架，让我们来做一个简单的分析。

（1）总述

我今天很荣幸能和你们一起参加毕业典礼。斯坦福大学是世界上最好的大学之一，我从来没有从大学中毕业，说实话，今天也许是我的生命中离大学毕业最近的一天了。今天我想向你们讲述我生活中的三个故

事，不是什么大不了的事情，只是三个故事而已。

（点评：在这里，乔布斯一上来就直奔主题，告诉大家他要讲三个故事。）

（2）分述

第一个故事是关于如何把生命中的点点滴滴串联起来……

我的第二个故事是关于爱和损失的……

我的第三个故事是关于死亡的……

（点评：乔布斯分别阐述了三个感人的故事，来为他最后表明观点做铺垫。）

（3）总结

斯图尔特跟他的出版团队出了好几期杂志后出了停刊号。当时是20世纪70年代中期，我正是你们现在这个年龄。在停刊号的封底，有张早晨乡间小路的照片，就是那种你去爬山时会经过的乡间小路。照片下有行小字：求知若饥，虚心若愚。那是他们亲笔写下的告别信息，我总是以此自许。当你们毕业，将展开新生活时，我也以此期许你们。

求知若饥，虚心若愚。非常感谢大家。

（点评：乔布斯在演讲结尾总结了他的观点，提醒这些大学生保持谦逊的态度，不断学习，不断提高。）

乔布斯这个演讲表达流畅、结构清晰。他在演讲开场直奔重点，告诉听众他要讲三个故事，在听众脑中建立了三个故事的演讲结构。当乔布斯讲完故事后，不忘总结他演讲的观点，这时，听众可以很清楚地了解这三个故事要传递的观点和整个演讲的逻辑结构。

总—分—总的演讲结构简单清晰，让听众容易理解演讲内容，适合于大多数演讲场合。

问题-解决方案

除了总—分—总，第二种比较常用的演讲结构是问题—解决方案。在商业场合，听众来听你的演讲，往往是希望解决他们遇到的问题。

记得有一次我和同事一起去一家知名的美国公司谈合作，当时他们想找一个演讲培训老师去帮助销售人员在客户面前更好地介绍产品。接待我们的是一个新上任的HR，沟通风格看起来比较强势直接。会谈时，我们通常会为客户做个公司介绍，所以一段简单的寒暄后，我的同事就

打开PPT，开始了常规的公司介绍。

您好，我们公司成立于美国，在中国有两个分公司，目前专注于职场培训。公司总部已经在纽约纳斯达克上市，并且于去年成功收购了一系列培训公司来扩大我们的业务范围。比如这家被收购的公司，是英国的一家领导力公司……（此处省略十分钟的介绍）

同事正讲着，客户忽然不客气地打断了他，说："你介绍这些收购的企业和我们的业务有什么关系吗？"那一刻，气氛一下子变得尴尬起来，我忽然意识到，可能我们的演讲铺垫太长了，过于侧重公司的介绍却没有关注客户真正想听的内容是什么。

一个好的演讲，应该站在对方角度思考：他为什么来听这个演讲？他遇到了什么问题需要解决？客户之所以听我的演讲，是因为他想听到的是一个解决方案，而不是一个公司介绍，所以遭到了挑战。

看到这种情况，我决定立刻接替我的同事，用另外一种演讲思路向客户介绍，当时我想到的是使用如图2-4所示的问题—解决方案的演讲结构。

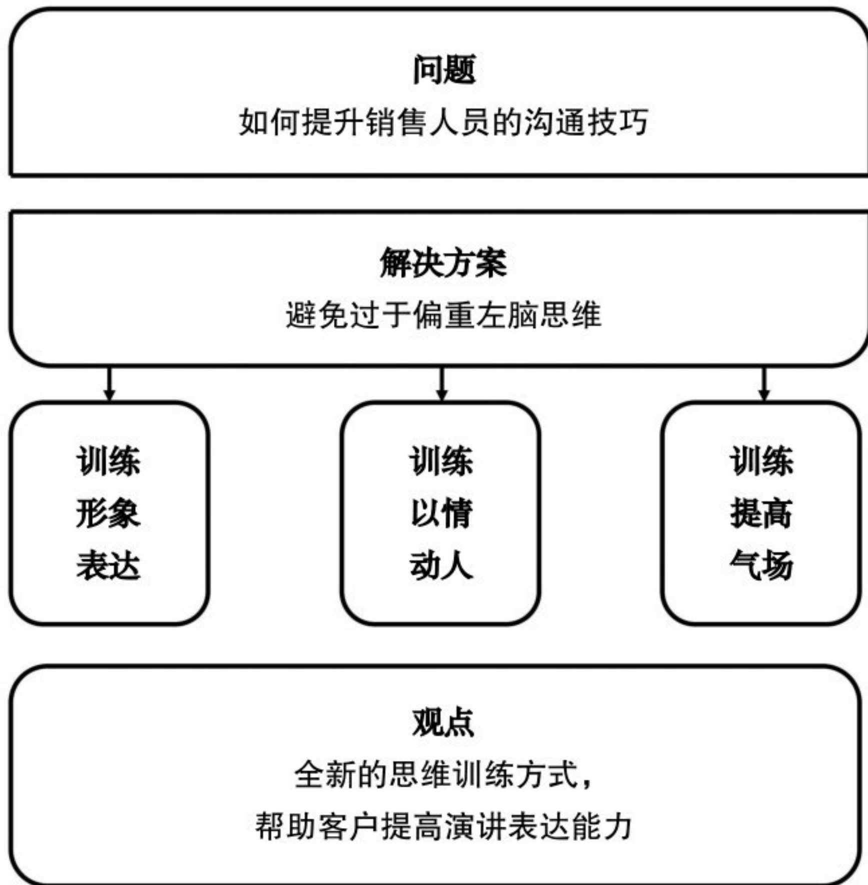


图2-4 问题-解决方案结构

我快速整理了一下思路，开始了我的演讲。

问题

您好，根据前期电话沟通，我们了解到贵公司的主要业务是给企业提供IT解决方案，目前遇到的问题是由于采用了内部转岗机制，贵公司有近30%的销售人员是从IT 工程师内部转岗而来。这部分销售人员虽然专业知识过硬，但不太擅长和客户沟通，所以贵公司希望尽快提升他们的沟通技巧。

解决方案

问题的原因是销售人员在沟通时偏重工程师的左脑思维习惯，产品介绍内容过于专业，导致客户无法理解。

我们可以通过一天的沟通课程，来训练员工右脑形象表达能力和情绪感知能力，使他们能够更好地影响客户。这一天课程的具体内容如

下。

第一，帮助销售人员把产品术语转化成形象的表达。

第二，帮助销售人员设计产品故事，从情感角度打动客户。

第三，训练演讲的肢体语言，比如手势和声音，来提升表达的气场。

观点

我相信这套全新的思维训练方式能够很快帮助您的员工提高演讲表达能力。

这样介绍后，客户再也没有打断我们，并最终决定和我们公司合作。通过第二次演讲，客户能直观感受到我们将如何帮他解决问题，而我们之前的失败介绍，就是因为完全站在自己公司的角度，背景介绍过于冗长。职场中的演讲，更需要演讲者快速地告诉听众如何解决他们的问题，带给他们什么收益。

为了做好问题—解决方案结构的演讲，我们可以在演讲前调研以下几个问题。

•我的听众是谁？他们来自哪些行业？

•他们带着什么问题来听我的演讲？

•我可以提供哪些解决方案？

你提出的问题和听众关联性越强听众越感兴趣。

问题—解决方案结构的演讲最大的好处就是能直击听众痛点。通过问题，迅速为听众提供有针对性的解决方案。这个结构适用于很多演讲场合，比如产品销售、技术演讲、经验分享等。

为什么-怎么做-做什么

学会了左脑思维的总—分—总、问题—解决方案结构后，我们来学习一个演讲高手常用的结构：为什么—怎么做—做什么。这个结构来自TED的一个著名的演讲——《伟大的领袖如何激励行动》，演讲者是畅销书作者西蒙·斯涅克（Simon O. Sinek），他一开场就问了听众三个问题。

为什么同样是生产数码产品，苹果的产品能带来与众不同的惊喜？

为什么同样遭受歧视，马丁·路德·金能够领导美国的民权运动？

为什么有那么多拥有更大资源优势和能力优势的发明者，最后是莱

特兄弟发明了飞机？

西蒙发现，世界上所有伟大的、令人振奋的领袖和组织，无论是苹果公司、马丁·路德·金还是莱特兄弟，他们思考、行动、交流沟通的方式跟普通人的方式有很大不同。他们是按照“为什么—怎么做—做什么”的方式来与外界交流的。

如图2-5所示，这个理论构架由三个同心圆组成，最里面是为什么（Why），中间是怎么做（How），最外面是做什么（What）。

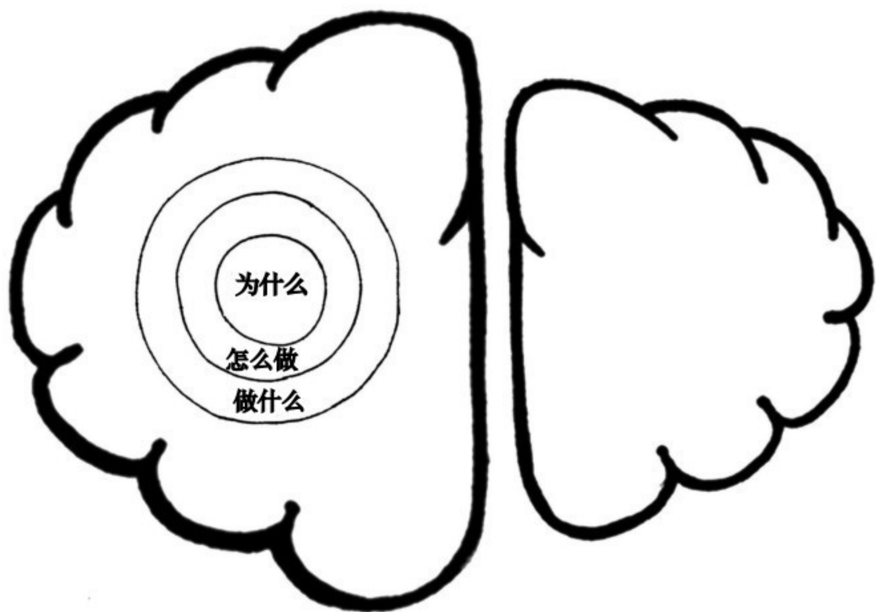


图2-5 为什么-怎么做-做什么结构

一般人讲话时，习惯从外面的“做什么”开始，再讲“怎么做”，但常忽略“为什么”；而伟大的演讲家和企业家说话则恰恰相反，他们会从中间的“为什么”开始说。举个例子，如果你是一家电脑公司的销售人员，你可能这样介绍你的产品。

•做什么——我们生产电脑。

•怎么做——它们性能卓越，使用便利。快来买一台吧！

而苹果传递信息的顺序恰恰相反，它是这样介绍的。

•为什么——我们做的每一件事都相信突破和创新，我们坚信应该用不同的方式思考，我们挑战现状的方法是把我们的电脑设计得美丽、易于使用和界面友好。我们只是在这个过程中恰好生产出了最好的产品。

•怎么做——我们设计出性能卓越、使用便利的产品。

•做什么——电脑是我们产品的一种。想要买一台吗？

苹果在这里所强调的“为什么”，其实指的是苹果产品背后的价值观“相信创新”。产品吸引用户，而设计理念可以打动用户。西蒙在演讲中强调：当你谈论你相信的事，你会吸引那些相信你相信的人们。比如乔布斯在iPod的发布会上说：“iPod不只是一款音乐播放器，我们正在通过iPod让世界变得更加美好。”乔布斯赋予了iPod一个全新的意义“让世界变得更美好”，这个理念比起冰冷的iPod参数，更容易引发听众情感上的共鸣。

如果我们的演讲只是就事论事，和听众只是左脑理性的连接，而如果要想打动听众，演讲要聚焦在“为什么”上，即价值观、初衷、理念和意义，这样更能从右脑的情感打动听众。

比如星巴克，它只是一家卖咖啡的全球连锁店，但是，他们的CEO和员工对外演讲时，并没有过多介绍自己的咖啡有多么棒，也没有强调咖啡如何与众不同，他们强调的是“为什么星巴克是一个家到办公室的第三空间”，这一点恰恰就是星巴克的独特之处。除了美味的咖啡，星巴克吸引人的还有适合商务洽谈、朋友聚会的温馨环境，这个“为什么”就是星巴克背后的社交属性。

所以，如果你的演讲目的是说服或者激励听众，你可以把想说的内容放在第二位，首先去考虑你演讲背后那个“为什么”。

“为什么—怎么做—做什么”在演讲中也可以调整成“为什么—做什么—怎么做”的结构，最重要的是先表达为什么。比如脸书（Facebook）的CEO扎克伯格在清华做过一个演讲，演讲一开始，他并没有向听众介绍他创立脸书的故事，而是先探讨了脸书为什么创立的问题。

今天我想讨论改变世界的话题。很多人会问我怎么创立企业，或怎么解决问题，但是，今天我想要讨论一个不一样的问题，不是“怎么去创立”，而是“为什么创立”，这就是使命的本质。

2004年，我创立脸书，因为我觉得能在互联网上和人建立联系是非常重要的。那个时候，互联网上有很多网站，你几乎可以找到所有的东西，新闻、音乐、书、要买的东西……但是没有服务帮我们找到生活上最重要的东西——人。

人在我们生活中是最重要的。请大家看看这个房间，你们看到了什么？不是这张桌子，不是这把椅子，而是周围的人。

这是人的特点，每个人都想要跟他的朋友和家人联系。当我们可以分享和联系时，我们的生活会变得更好。通过分享和联系，我们可以和家人、朋友有更好的关系。我们的企业更强大是因为我们可以和客户进行更好的沟通，社会会变得更强大是因为我们知道的更多。

当我创立脸书的时候，我不是想创立一个公司，而是想解决一个非常重要的问题：我想把人们联系在一起。我看到中国的公司，像阿里巴巴和小米，我看到了一样的故事，当你有使命，它会让你更专注。

在这个演讲一开始，扎克伯格就表明了他不谈论怎么去创业，而想谈谈为什么去创业。他先分享了他如何确立创业的使命，比如他建立脸书的使命就是为了把人们联系在一起。比起光谈创业的方法，扎克伯格从使命开始谈起，更容易让听众了解他创业的思路和初衷，从思维方式上，带给听众更多启发和共鸣。

如果你的演讲是为了说服或者激励听众，那么可以从“为什么”开始谈起，挖掘演讲内容背后的价值观、初衷、理念、意义，会更容易从右脑情感上打动听众。这一点在第15章领导演讲中有更多阐述。

本章，我们一共介绍了左脑结构力的三种表达方法，分别是总—分—总、问题—解决方案、为什么—做什么—怎么做。结构不同，演讲的效果也是不一样的。

第一种结构，总—分—总，结构清晰简单，重点突出，适用于大部分演讲，推荐演讲新人使用；而第二种结构，问题—解决方案，适合那些非常清楚听众问题的演讲者使用；第三种结构，为什么—怎么做—做什么或者为什么—做什么—怎么做，针对的是那些为了说服或者激励听众的演讲者。

这就是左脑演讲思维的第二种能力，结构力，它把容易发散的表达整合成一个逻辑清晰、层次分明的演讲，让听众更快地理解你的想法。

总结

左脑演讲思维的第二种能力——结构力。

•方法一：总—分—总

•方法二：问题—解决方案

•方法三：为什么—怎么做—做什么或者为什么—做什么—怎么做

Review

读者感想

张宝珍/通用电气财务控制

我的工作是在通用电气公司负责项目财务控制。随着美国总部新的收入确认准则的执行，我需要准确及时地确认成本，培训重要的负责人，让他们了解并熟练掌握操作成本确认工作。但如何做好培训很是让人头疼。

通读全文之后，我发现演讲结构之二——问题—解决方案似乎能解决这个问题。我可以按照这个思路，在培训中以听众问题为导向，站在对方的角度考虑问题，并给出解决方案。这样做简单明了，效率很高。

第3章 左脑论证力

第1节 为什么听众会质疑你的演讲

在瑞泽的年度销售会议上，全国销售总监和各大区销售负责人就1~8月份的业绩展开讨论。张总说：“根据我们今年的目标，第一个季度虽然增长缓慢，但是我们还是完成了目标，达成率是100.1%；第二季度市场回暖，我们超额完成任务，达成率为105%；第三季度原本是最有希望的时期，可是现在已经8月份了，我们的达成率才60%，来来来，咱们各大区的负责人都说说吧，这是什么情况？”

华北区的负责人王凯先发言，他说：“眼下经济形势不是很好，客户预算开始收紧，销售们都在加班加点工作。未来我们会加强市场推广，争取在第三季度完成任务。”

听完王凯的发言，张总不禁皱起了眉头，把头转向了华东区的负责人陈刚。

陈刚整了整手里的笔记，冲着张总说：“华东区第三季度7~8月份的销售额是200万元，比去年同期低了20%。我们调查发现，因为经济不景气，目前30%的客户资金受到了影响，所以减少了采购量；有20%的客户明确表示，他们的采购量没有变化，只是采购周期推迟了；剩下50%的客户采购计划不变，应该能在9月份下订单。”

“我们已经采取了补救措施。7月，我们已经将销售区域从华东区一二线城市拓展到了三四线城市，比如菏泽、连云港、安庆、九江等10个城市，目前有3个客户正在洽谈，如果成功签单，我们9月份的达成率可达105%。”

听完陈刚的发言，张总满意地点了点头。

为什么同样是汇报，王凯的发言让张总皱起了眉头，而陈刚的发言却能让张总满意？我们可以发现一个细节，那就是张总说话时喜欢加数字，比如说第一季度的达成率时，张总举的数字是100.1%，这个数字非常精确，表明张总比较注重事实和细节，是个左脑型人。但是王凯只是笼统地介绍了一下目前的形势，整个汇报没有提供任何事实和数字，所

以根本不可能说服张总。而华东区的陈刚就不一样了，他在论述问题原因和解决方案时，举了很多事实和精确的数字，整段汇报有理有据，最终打动了张总。

左脑人关注的是事实，如果他们觉得你的演讲不符合事实，他们很容易当场质疑你。所以，当我们面对左脑型听众时，要思考如何让演讲变得更加严谨可信。

如果你是右脑型的演讲者，你需要注意过于主观感性的讲话风格，多增加一些左脑严谨客观的特点。

这就需要你掌握左脑演讲思维的第三种能力——论证力。论证力是指演讲者在演讲过程中通过客观事实论证观点的能力。如图3-1所示，增强论证力的方法有三种：举例、数字和引用。

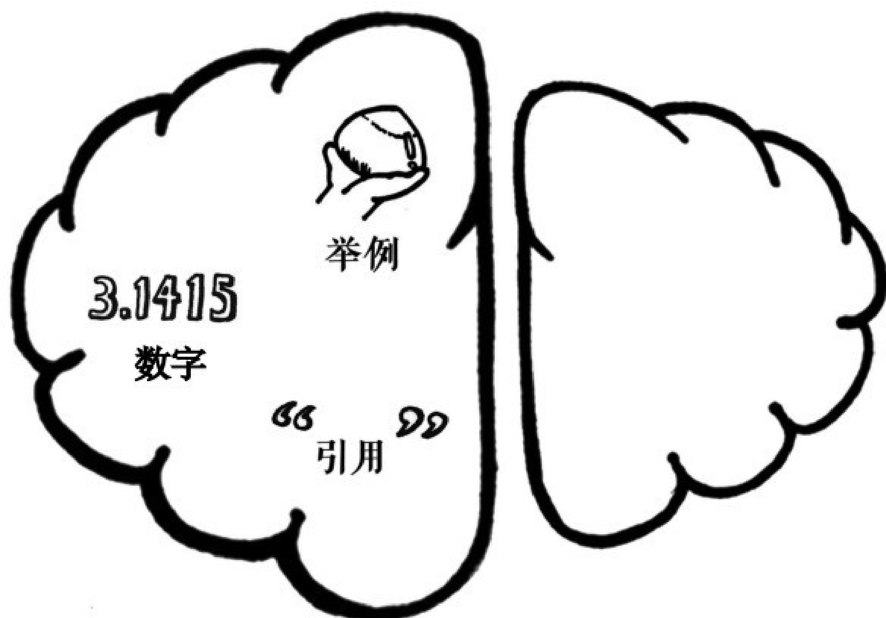


图3-1 增强左脑论证力的三种方法

Attention

右脑人注意

右脑人在演讲中擅长带动气氛，但如果遇到严谨的左脑型听众，则需要避免过于煽情的表达，而要多去思考如何从不同的事实层面论证自己的观点。

左脑论证力训练

平时可以多看一些辩论节目，锻炼以理服人的能力。在演讲中多举例子。

第2节 举例，让你的演讲更可信

举例，是指通过列举有代表性的、恰当的事例，来进一步说明事物或事理的方法。习惯于左脑思维的听众更喜欢客观事实，而右脑思维型人则喜欢感性的表达形式。所以，在描述同样一件事情时，左脑型人和右脑型人的表达是不一样的。

右脑思维方式

牛郎织女一年一度的相会实在是浪漫至极，正所谓“两情若是久长时，又岂在朝朝暮暮”。

左脑思维方式

你说的是天鹰座α星和天琴座α星吗？依据恒星寿命计算，它们一年相遇一次，大概相当于人类3秒相遇一次，这都没烦，可见是真爱。

通过这两个例子可以看出，右脑思维描绘的是感受，而左脑思维则表达了事实，比如牛郎星和织女星的学名，还有它们相遇的概率。所以，如果你想说服听众，特别是惯于左脑思维的听众，你需要在演讲中列举事实。

用听众熟悉的事实举例

2018年，有一个视频刷爆了朋友圈，受到很多公众号转载，标题甚至写有“可能是朋友圈最好的演讲”。这个演讲发生在一个高中的年级大会上，校长用心良苦地给学生讲他们毕业后的规划。他是这样说的。

再过3年，你们就会去自己想去的国家，上自己想上的大学；

再过5年，你们会开启自己的职业生涯，

在座的很多同学会进入世界顶尖公司工作，

然后你们会结婚，买房；

10年之后，你们就会安定下来；

再过15年，你就30岁了，你的人生轨迹就会定型。

校长用不到1分钟的时间，为同学们规划了美好的蓝图。这时，沉默的听众中有人举起了手。一名男生走到台前，自信满满地说：“不好意思，校长，我想告诉你为什么你的这些话是错的。”

我想说的是，人生中每一件事都与我们自己的时间有关。你身边有些朋友或许遥遥领先于你，有些朋友也许落后于你，但凡事都有它自己的节奏。他们有他们的节奏，你有你自己的，耐心一点。

马克·库班[1]25岁时，还只是达拉斯一家酒吧的酒保；被出版商拒绝12次后，J.　K.罗琳32岁时才出版《哈利·波特》；阿曼西奥·奥特加[2]在39岁才创办了ZARA；马云35岁才创立阿里巴巴；摩根·弗里曼[3]52岁才在演艺事业上有了重大突破；史蒂夫·卡瑞尔[4]过了40岁才红。

25岁后拿到文凭，依然值得骄傲；30岁还没结婚，但过得开心也很美好；35岁后成家也没什么不可以；40岁后再买房也不丢人。

不要让任何人的标准打乱你的节奏。

说完最后一句时，所有的同学都站了起来，为这段精彩的演讲鼓掌。这篇演讲的观点是“每个人都有自己的节奏，不要让别人影响你”。演讲者举了很多大器晚成的例子，比如35岁才创办阿里巴巴的马云，32岁才出版《哈利·波特》的罗琳，39岁才创办ZARA的奥特加等。这些人物都是听众熟知的名人，用他们举例会很有说服力。

除了这些大众熟知的例子，演讲者还可以拿自己的亲身经历举例，这样更能打动听众。

用演讲者的经历举例

以辩论为主要形式的综艺节目《奇葩说》，有一期的辩题是“键盘侠是不是侠”，反方的观点是“键盘侠不是侠”，为了证明这个观点，辩手陈铭一上来就举了个反例。

去年六一儿童节，我在微博上发了和大女儿的合影，祝福女儿节日快乐。

没想到，有人在我的微博下面留言，说：“这个孩子真的很丑，湖北村货的基因，没差了。”那一瞬间，我的情绪迅速涌了上来，我迅速把手机打开，点开回复，我马上就要说，你骂谁呢？我老婆忙劝我，算了算了，别和他一般见识了。

你告诉我，这样的键盘侠，“侠”在哪里？

陈铭举的这个例子表明一个事实，那就是键盘侠不一定都是侠，有的人只是网上骂骂人，并没有干什么侠义之事。由于这个例子来自陈铭的亲身经历，所以陈铭说完后，瞬间引发了现场观众的共鸣，赢得了投票。事后也有网友对这种网络暴力展开了讨论。

演讲中，演讲者用亲身经历举例，在情感上会更有说服力。但是举例一定要分场合，并不是每个例子都可以起到积极的作用。如果你的例子不以客观事实为依据，过于主观，就会引发听众的不满。

举例要恰当

某企业董事长在一次公开演讲中，在提出他的观点“衡量评价的方向决定了教育的方向”后，他用女性挑选男性的标准作为例子，里面提到了女性和国家堕落的联系，这个例子立刻引起了网络热议。

举例是把双刃剑，一个依据事实的客观事例可以增强说服力，而一个没有深思熟虑的例子则会适得其反。因此，我们演讲时既要使用例子，又要谨慎地挑选例子。要考虑举的例子是否客观、依据事实？是否和你的演讲身份、演讲场合、听众层次相匹配？只有考虑清楚这些，才可以让例子更好地说服你的听众。

第3节 数字，让你的演讲更精确

我在给沃尔沃公司员工做演讲技能培训的时候，曾经以它们公司的介绍为例，问学员哪个例子更让人印象深刻。

1.沃尔沃的规模非常大，在很多国家都有分公司，并拥有很多雇员。

2.沃尔沃是世界第二大重型卡车和大型客车制造商，第三大建筑设备的制造商。在近20个国家设有生产基地，并在 180 多个市场从事经营活动，全球雇员约9万人。

很多学员会选择第二个例子，原因是第二个例子有数字，显得更加真实可信。我们的左脑对数字非常敏感，加上数字比较客观，可以把举的例子量化，让例子更加具体可信，所以，在演讲中列举数字不失为一种很好的选择。

数字和举例结合

2017年9月26日，马云在国外举办了一场中小企业论坛。据说在论坛开始前，原定的500张门票竟然售出了3000多张，并且在离论坛开始还有3个小时时，会场外就排起了长队。

为了吸引国外的中小企业主入驻天猫商城，马云在演讲中用数字描述了中国这个巨大的市场。

中国有5亿人开始在网上购物，每年有1.3亿中国游客在全球旅游，这是一个移动的国家，现在我们有3亿中产阶级，未来将达到5亿。

你知道中国人每年吃掉多少只鸡吗？70亿只。这都相当于人类总量了。

为了展现中国市场的巨大，马云特意在描述中国的购物、旅游和饮食时引用了具体的数字，比如5亿人购物、1.3亿人旅游，还有吃掉70亿只鸡，这些数字对于一些人口不多的国家来说，可谓极具震撼力。

演讲时，我们可以在举例的时候加上数字，但是，高手引用数字，还有一种更厉害的境界。

数字转换更形象

一般人在演讲中可能只是引用数字，这样做也有一个弊端，就是老用数字会比较枯燥，听众可能有些陌生。其实有一个技巧应对这一状况，当数字过于抽象时，把数字和听众熟悉的概念连接起来，这样听众就好理解了。

比如，2018年有一条新闻，某明星偷税漏税被罚款8亿元，这件事情一出来，网上立刻炸开了锅，很多网友都在讨论8亿元是什么概念。这个数字离老百姓太遥远了，但有一些网友给出了更清楚有趣的解释。

一张刚出库的百元新钞的重量约1.15克，1万元新钞就是115克，100万元新钞就是11 500克，约23斤。1亿元就是1.15吨。

就算每天都中500万元的彩票，还得中半年；年薪20万元，你得赚4 000年。

有没有发现，8亿这个数字瞬间变得有趣多了？这就是把枯燥的数字和人们熟悉的概念相结合的效果。听众可能不知道8亿元是多少，但是如果和重量、彩票、年薪这些听众熟悉的话题去比较，听众就容易理

解了。

演讲时引用数字，可以用听众熟悉的概念再解释一遍，会更加形象，便于听众理解。

罗振宇在《时间的朋友》演讲上提到了小米这个品牌，他是这样介绍的："小米之家，平效27万。"说完"平效"这个词，罗振宇知道听众可能不太熟悉，于是，他又补充说："就是1平方米的店面面积，一年卖出27万元的货。"按理，说完这句话，罗振宇就可以结束对这个概念的介绍了，但是精通表达的罗振宇知道，听众可能还是没有理解这个数字。

于是，罗振宇开始用苹果电脑做对比："这在线下零售是什么概念？全球（线下零售店中排名）第二，仅次于苹果店。"听众可能不太理解27万平效到底厉害在哪里，但是当罗振宇特意与苹果店的销售做对比后，听众便能够感受到平效27万意味着什么。

但罗振宇没有就此打住，他还要再把27万平效和听众熟悉的例子建立连接，继续增强这个数字的冲击力。他是这样说的："一个小米线下店的平效，是（相当于）4.5个优衣库、6个海底捞和6.7个星巴克。"优衣库、海底捞和星巴克都是听众熟悉的，和它们对比，听众就能更好理解小米平效了。

所以，在演讲中，多把抽象的数字转化成听众熟悉的概念，这样听众才能感受到数字的力量。

第4节 引用，让你的演讲更权威

有一篇叫《哈佛凌晨四点半》的公众号文章在朋友圈被疯狂转发。文章是这样描述的：凌晨4点多的哈佛大学图书馆里，灯火通明，座无虚席，莘莘学子已经坐满图书馆，静静看书、认真做笔记、积极思考问题……笔者洋洋洒洒，不久便获得大量转发。

但是，后来真正去过哈佛大学的人发现，四点半的哈佛图书馆并不如文章描述的那样人山人海，只是一些公众号为了吸引读者，特意用哈佛大学做幌子。不仅是凌晨的图书馆，从哈佛校训到哈佛箴言……仿佛只要和这所顶尖名校沾上边，就会立即成为令人信服的鸡汤。

这就是利用了人们容易接受权威暗示的心理。在畅销书《影响力》中，作者罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini）介绍了提高影响力的五条原则，其中一条就是权威，他是这样阐释的。

人们通常会觉得自己有责任或义务接受权威者的要求，这是因为从小时候开始，我们的教育就告诉我们要服从权威。

比如日常生活中，拍广告的多数是那些有名的歌星、影星。名人身上仿佛带着一种光环，会影响消费者对品牌的认知。比如运动鞋品牌新百伦（New　Balance）就有一个别称叫“总统慢跑鞋”，这是因为美国很多总统都穿过它去跑步。总统的光环无形中为新百伦在消费者心中建立了口碑。

权威性也可以应用在演讲中，比如在演讲中引用名人名言。

引用名人名言

名人名言具有一定的权威性，同时也包含了成功人士智慧的结晶和经验的提炼。同时，名人名言的文学艺术性也是很高的，比如文字精练、朗朗上口，会给听众一种听觉上的享受。

湖南卫视著名主持人汪涵在央视的栏目《开讲啦》做过一次演讲，题目叫《不要轻视行动的力量》，他在演讲中引用了著名哲学家塞内加的话。

所有的事情，我都特别开心地去做。不管是什么情况，我都接受，再尴尬或者再难堪的局面，我都一定要扛下去。因为面对困难无非三点：渡过困难，你有渡过困难的智慧；面对困难，你有面对困难的勇气；绕过困难，你有绕过困难的狡猾。多好，你还要生命教你什么？你还要这个舞台教你什么？

就像塞内加说过这样一句话：“何必为部分生活而哭泣，君不见，全部的人生，都让人潸然泪下。”但是，我想他所呈现的应该是这样的一种情绪：既然我们都知道最终的归宿是那样，我们何不开开心心地、欢声雀跃地、一蹦一跳地，朝着那样的一个归宿走去。

汪涵这个演讲谈论的是人生的困难，他引用的也是哲学家塞内加关于痛苦的感悟，可谓恰到好处。引用的名人成就和你演讲的主题越贴切，说服力越强。如果你的演讲是关于职业发展的，那么你可以引用乔布斯的话：“成就一番伟业的唯一途径就是热爱自己的事业。如果你还没能找到让自己热爱的事业，继续寻找，不要放弃。跟随自己的心，总有一天你会找到的。”如果你的演讲是关于梦想的，那么你可以引用马云的话：“梦想还是要有的，万一要实现了呢。”这两个企业家的成功经历都

足够证明他们说话的分量。

除了名人名言，我们还可以在演讲中引用一些权威机构的调研结果，来增强我们观点的说服力。

引用权威机构的调研结果

习惯左脑思维的人关注事实，特别是你演讲中的内容是经过客观验证，还是主观臆断出来的。我们在演讲中可以引用一些权威、被验证过的事实，比如一些知名大学、知名机构的调研结果。

美国人罗恩·古特曼（Ron　Gutman）在准备他的TED演讲《微笑背后隐藏的力量》时，就做了大量的调研工作。他在演讲一开始先引用了两所知名大学对微笑的调研结果。

加利福尼亚州是我旅程的起点，我学习了加州大学伯克利分校一项长达30年的研究，这项研究对一本旧年册上学生的照片进行分析，试图对他们毕生的成功与幸福进行测量。通过衡量学生的微笑，研究者们得以预测一个研究对象的婚姻持续时间与美满程度，她在幸福感标准考试中能够得多少分以及她能给其他人带来多少启发。在另一本年册，　我翻到了美国前总统的照片。第一眼看到这张照片时，我以为他的超能力来自于他超大的领子，但是现在我知道其实是来自他的微笑。

另一项令人顿悟的研究是在2010年韦恩州立大学进行的。这个项目研究了20世纪50年代美国职业棒球联盟球员。这些研究者发现，一个球员笑脸的绽放程度，能够预测其寿命的长短。没有在照片上露出微笑的球员，平均寿命只有72.9岁，而那些微笑的球员平均寿命将近80岁。

罗恩演讲的观点是“微笑可以让我们更健康”，这两项知名大学的研究辅助证明了他观点的科学性。为了进一步证明，罗恩又引用了一系列权威的调研结果。

“知名面部表情专家保罗·艾克曼的研究”

“瑞典乌普萨拉大学的研究”

“法国克莱蒙费朗大学的实验”

“达尔文在《物种起源》提到的面部刺激理论”

“德国的相关研究”

“宾州州立大学的研究”

这些来自众多世界权威机构的研究结果，轻松帮助罗恩让听众接受

了他的观点“微笑对我们很重要”。如果你的演讲总是聚焦在感性的表达，并不足以说服严谨的左脑听众，你需要为你的观点收集不同的证明资料。

我所在的国际演讲协会的手册上，就有一章练习叫“调研你的演讲”，目的就是培养演讲者在演讲前，从不同的渠道收集信息的能力，比如引用来自新闻、书籍、科研机构的调研结果，这样会让你的演讲听起来更加严谨可信。

左脑思维的听众关注事实数据，这就提醒我们在演讲前，从多个角度，用事实去论证我们的观点，比如举例、数字和引用。这就是左脑演讲思维的第三种能力，论证力。

总结

左脑演讲思维第三种能力——论证力。

•方法一：举例 1.举熟悉的例子 2.个人经历 3.举例要恰当

•方法二：数字转化成听众熟悉的概念更有共鸣

•方法三：引用 1.名人名言

2.权威机构调研结果

Review

读者感想

张清玥/领英资深企业顾问

我以前惯用的是比较典型的右脑思维模式，演讲会由于缺乏严密的逻辑和论证而无法充分地表达和展示自己。这一章介绍的左脑技巧，运用数据和恰当引用的方法给我较大启发。在刚过去的年度工作总结中，我对比总结了不同季度的工作成效数据，简明直观地凸显了工作业绩，获得了老板的肯定。

第4章 右脑联想力

2008年5月12日，美国《时代》杂志选出2008年最具影响力100位世界人物，美国印第安纳大学医学院女神经解剖学家、毕业于哈佛医学院的博士吉尔·泰勒被选入名单。泰勒博士的很多成就都是在她因中风进入右脑神奇世界之后获得的。

1996年的一个清晨，泰勒博士颅内血管破裂。最初她并不知道，只是感到左眼后部疼痛，随后，她的左脑在四个小时内逐步被关闭，她丧失了语言辨识和用语言进行思维的能力，对过往的大部分记忆和自我意识也消失了。

而在同时，她的右脑仍在正常工作。她开始体验到一种极度奇特的感觉，她觉得自己与周遭一切物体不再有边界的区分，只有此时此刻内心深度宁静平和。

这种右脑运作的状态至少持续了五周，泰勒博士经历了一段没有左脑的评判，只依靠右脑直觉的生活。经过长期治疗，她的左脑慢慢恢复了功能。在参加美国著名电视节目《奥普拉脱口秀》时，吉尔·泰勒博士满怀深情地说道：只要人们愿意，就能靠着意识跳出左脑，进到右脑来寻找这份安详。我相信，如果我们愿意花时间启动右脑，我们就可以把更多的安详和平和投射到这个世界上，我们的地球也将变得更平和。而我认为，这是个值得传播的想法。

泰勒说，我们绝大多数人之所以没有体验到、看到世界和宇宙这个奇妙的一面，是因为我们从小接受的鼓励和教育大都侧重于左脑半球能力的使用。但是只偏重左脑思维，让我们放弃了跳跃的思维和奇幻的想象力，使我们的生活变得程式化。而右脑关心当下、此时此刻的事物，它促使我们用图像的形式来思考，那些富有无限创意的想法和情感丰富的体验，往往是通过直觉来做出最符合内心的决定的。

泰勒的中风体验向我们展示了一个真实的右脑世界，但不得不承认，一直以来，受到我们重视的都是左脑。现行的应试教育和教学方式在很大程度上忽视了右脑的作用，只重视左脑的开发。

过去，公司比较注重学科知识和技术能力等左脑型技能；而现在，

公司开始注重创造力、想象力、情商等右脑技能。

我们的演讲也面临同样的情况，越来越多的听众不喜欢听大道理和数据分析，他们更想听到有趣、感人的演讲。虽然陈述事实很重要，但是想要让听众喜欢和爱听，就必须学会用右脑的思维方法表达。

让我们暂时关闭一下擅长逻辑和推理的左脑，一起来探索和应用我们富有想象和情感的右脑。

第1节 为什么你的演讲让听众打哈欠

我在演讲的时候，会特别注意听众的现场反应，特别是他们的身体语言。比如，当听众打哈欠、眼神游离、看手机、低头时，我就提醒自己，听众的注意力开始转移了。

你可能会问，我已经学会了左脑的三大技巧，有观点、有结构、有论证，那为什么听众还是会注意力不集中呢？原因很简单，还记得左右脑思维方式的不同吗？框架清晰、观点确凿的左脑演讲可以让听众听明白，却不能产生让听众感兴趣的右脑画面。

图片比文字更加形象生动，也更有助于听众记住。我们传统的记忆方式是声音记忆，但是图像记忆的效率更高、保持时间更长。很多演讲者只知道用一些晦涩的词语，这使大脑无法将文字转换成图像。

举个例子。大家都有过背单词的经历，这一过程非常枯燥。假如你要学习一个新单词，是adamant，这个词的意思是“坚定的”。你现在记住了吗？

我们换一种记忆的方法，把这个词拆解为三部分，分别是a（一只）、dam（大坝）、ant（蚂蚁）。

现在请你想象一下：这是一只（a）站在大坝上（dam）的蚂蚁（ant），虽然风浪很大，但它依然屹立不倒，它是不是很“坚定”？

你的大脑中是不是已经出现了那只屹立不倒的蚂蚁的样子？这就是我把文字转换成图像，让你更好地记忆的过程。

这就是右脑演讲思维的第一种能力——联想力。它是指演讲者能够用形象生动的画面表达抽象、理性的左脑文字，让听众不光听到演讲，还能“看”到演讲。习惯左脑思维的人容易关注演讲的事实和逻辑，而忽略有趣的表达形式。但要想让听众感兴趣，我们需要启动右脑的发散思维，通过不同的联想，在听众大脑中创造一幅幅栩栩如生的画面。

如何充分发挥右脑演讲的联想力呢？我们可以用比喻和类比两种方法（如图4-1所示）。

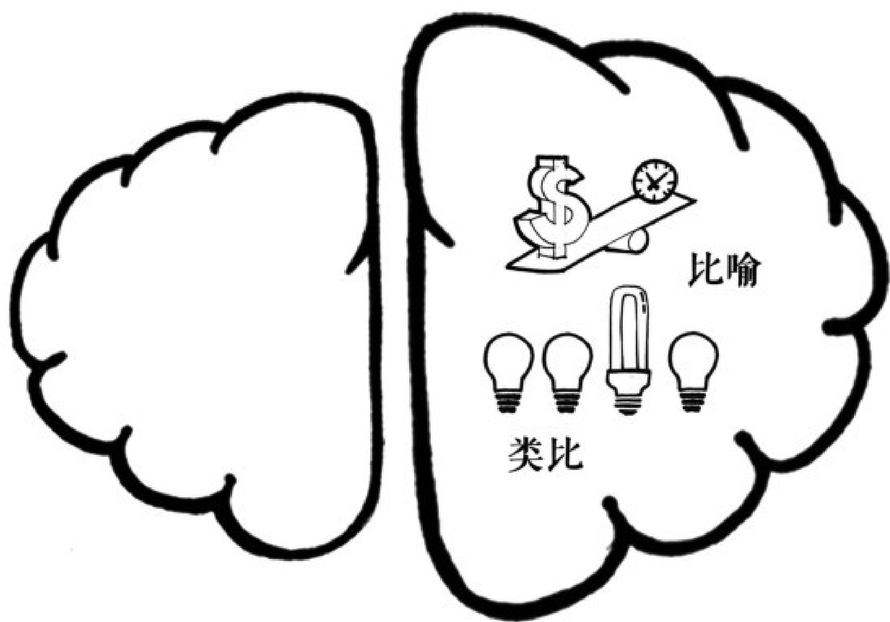


图4-1 充分发挥右脑联想力的两种方法

Attention

左脑人注意

左脑思维的人常聚焦于演讲内容的逻辑关系，他们需要提高的是发散思维能力，比如从A联想到B的能力。比喻和类比就可以锻炼这种联想的能力。

右脑联想力训练

训练自己的形象表达能力，平时可随机找一些图片，然后根据图片的内容进行即兴演讲。可以多读一些诗歌，学习诗歌里丰富的比喻技巧。同时练习视觉化思考，具体可参考《餐巾纸的背面》一书。

第2节 比喻，让你的演讲更生动

有一次，我和好朋友出去喝茶，到吃晚饭的时间时，我们开始讨论

去哪里吃。我这人怕得罪人，就开玩笑说："去吃你爱吃的烧烤吧。我可不敢吃别的，要不你那张脸又得耷拉到地上了。"

听完我这句话，我那个朋友笑个不停，一边笑一边说："我的天，脸耷拉到地上得是个什么样子啊？"

不知道你有没有联想到那个画面，在我生活的北京，就有很多类似的俏皮话，它们都很有画面感。

•"你的嘴怎么这么甜？是不是吃蜂蜜了？"

•"别再挤我了，快成相片了。"

这些俏皮话的背后其实都是我们的右脑在发挥作用。把嘴甜说成吃了蜂蜜，把人比喻成相片，这些生动的比喻，帮助听众联想起这样的画面。

比喻就是通常说的打比方，利用右脑的联想力，找到两个事物的相似之处，用浅显、具体、生动的事物来代替抽象、难理解的事物。比喻的基本结构包括三部分：本体（被比喻的事物）、喻词（连接本体和喻体、表示比喻关系的词语）和喻体（比喻的事物）。

比如知乎上就有一个问题：你听过最好的比喻是什么？有一个热门答案是这样的：

约翰·克特兰（John Coltrane）[5]有一次掉了一颗门牙，迈尔斯·戴维斯（Miles Davis）[6]说他笑起来像钢琴。

这里面，缺少了门牙的牙齿（本体）就被比成了黑白分明的钢琴琴键（喻体）。你的脑中是不是已经有了一排牙中间缺一颗的画面？因为这个形象的钢琴比喻已经帮你联想到了那个画面。

比喻借用了第三方形象的图画来帮助听众更好地理解陈述对象。它能激发听众的想象，使演讲通俗易懂，易于理解。比喻常常用于需要解释的场合。

解释

演讲中，经常需要向听众解释一些概念或方法，很多人会直白地讲，但是这样比较抽象，不好理解。所以，我们可以把抽象的文字换成形象的比喻来说明。

举个例子，从2015年开始，罗振宇每年都会做一个长达四小时的跨年演讲。2016年，他在演讲开场时提出了三个重要的新闻事件，他把它

们形象地比喻为“黑天鹅事件”。

2016年有所谓的三大黑天鹅事件，首先是3月15日，AlphaGo击败了冠军棋手李世石；然后紧接着在6月24日，英国举行全民公投，决定脱离欧盟；再紧接着，11月9日，特朗普当选美国总统，这号称2016年的三大黑天鹅事件。

“黑天鹅事件”意味不可预测的重大稀有事件，它在意料之外，却又改变着一切。这背后还有一个故事，在17世纪发现澳大利亚的黑天鹅之前，欧洲人认为天鹅都是白色的，但随着第一只黑天鹅的出现，这个信念崩溃了，所以就有了黑天鹅事件这一名称。

罗振宇在开场用黑天鹅事件比喻2016年的新闻事件，形容那些出人意料的事件。在接下来的演讲中，罗振宇继续以黑天鹅为主线，引申出2016年发生的五个创新事件。

•第一只黑天鹅时间战场

•第二只黑天鹅服务升级

•第三只黑天鹅智能革命

•第四只黑天鹅认知税

•第五只黑天鹅共同体危机

罗振宇知道，直接讲这五个概念是枯燥的，所以他分别用黑天鹅比喻，增强了画面感和新奇性，也加强了概念的冲击力。

2017年的跨年演讲上，罗振宇依然用比喻去包装概念。他先提出了六个问题，然后在PPT上展示了六个答案。这六个答案分别是：

•动车组脑洞

•热带雨林脑洞

•比特化脑洞

•拔河脑洞

•终点站脑洞

•枢纽脑洞

动车、热带雨林、拔河，光看这些熟悉的名字，你能猜出它们的含义吗？如果你产生了好奇的感觉，那么，当天现场观众也会有类似的感受。罗振宇就是要用生动的比喻去调动听众的好奇心，而比喻又能更好地帮助他解释这些概念。

罗振宇在演讲中提的第二个问题是：我们刚刚进场，怎么找到新的玩法？为了回答这个问题，他做了一个比喻。

这个问题让我想到亚马孙热带雨林。它有700万平方公里，是地球上最大的独立生态系统。光昆虫就有250万种，动物、植物很多都是别处没有的。

商业环境跟亚马孙热带雨林一样，它有足够的规模，有足够的内部多样性。你看，这就是大生态系统的好处。不管它原来有多少古木参天，也不管它原来有多少野兽成群，都会有新机会出现。

比喻是罗振宇在演讲中非常爱用的一个技巧，他善于举一些听众耳熟能详的例子，来帮助他去解释。这个例子里，罗振宇为了形容市场机会多，给予听众足够的信心，特意用了物种丰富的亚马孙热带雨林来比喻。看到这个名字你是否联想到了参天的大树、茂密的绿色植被和色彩斑斓的鸟类？这些画面都会加强你对罗振宇口中“商业环境多样性”的理解。比喻的好处就是形象生动，能让听众触类旁通。

演讲中，我们要多思考如何用右脑的联想力把抽象的词转换成形象的词。比如说到解决问题的时候，我们可以比喻成“一把钥匙开一把锁”；说到个人成长的时候，我们可以比喻成“操作系统升级”。把抽象词语形象化，不光让听众听到，还要让他看到，生动的画面更容易让听众理解和记忆

第3节 类比，让你的演讲更形象

类比和比喻很像，也是右脑一个强大的解释和说明方法，它们都有助于听众理解原本很难理解的事情。类比的方法是，为了解释或说明一个抽象的观点，先用一个和道理A（又叫客体）有共同特征、听众熟悉的例子B（主体）去解释，从而让听众触类旁通。比如，上学的时候，老师对你说：“你这样学习可不行啊，三天打鱼，两天晒网的。”这句话就是类比，老师用你熟悉的例子“打鱼”去劝你要“好好学习”。这两件事有共同特征，它们都需要付出努力才能有所收获。

在培训课上，有一个时间管理的类比给我留下了特别深刻的印象，它是这样说的。

如果有一家银行每天早上都在你的账户里存入86 400元，你需要把它们都花完，不能留到第二天，因为第二天你又会有86 400元进账。如此循环往复，你会如何处理这笔钱？

其实你们每个人都有86 400元钱。你们每天有24个小时，每个小时

是60分钟，每分钟是60秒，加在一起就是每天拥有86 400秒，第二天你们还会拥有同样的84 600秒。请问，你们是如何花掉这些时间的呢？

这个类比就是利用金钱和时间的共同性“可支出”，用86 400元钱去类比86 400秒，通过花钱的例子，从另外一个角度去启发听众思考时间的支出是否合理。

类比在演讲中的主要作用是说服，它可以帮助演讲者深入浅出、形象生动地解释复杂的内容，从而达到说服的目的。

说服

龙永图曾经是中国加入WTO谈判的首席代表。他善于使用类比的方法来说理论道，令话语趣味盎然，非常精彩。

有一次，龙永图演讲完毕，一位老人挤到他跟前，困惑地问：“我搞了一辈子外贸，从来没觉得加入世贸组织有啥好。何况，入世后，会发生贸易摩擦，这对咱们有什么好处？”为了给老人解释清楚，龙永图特意用了两个通俗易懂的类比来回答。

国际大市场就像菜市场。以前咱们中国贸易量很小，就像是一个担着小菜的个体户，今天担着白菜卖卖，明天担着萝卜卖卖，那些大商户一看，对他们的生意没多大影响，就不会跟你计较；可现在，中国的贸易量越来越大，再不加入世贸组织的话，就会出问题。加入世贸组织以后，我们就成了市场里的一个固定客户，在整个市场中有了身份，合法权益就会受到保护。

至于处理贸易摩擦，加入世贸组织对我们有百益而无一害。这就好比一个大个子和一个小个子打架，大个子喜欢把小个子拉到阴暗角落里单挑，而小个子则愿意把冲突拿到人多的地方去，希望有人出来主持公道。我们加入世贸组织后，一旦发生贸易摩擦，就可以通过多边争端机制解决问题，让大家伙儿一起来评理。这对我们小个子不是更有利吗？

龙永图懂得把专业的内容讲得深入浅出。面对老人的疑问，如果直接讲世贸的概念，恐怕过于专业，所以龙永图就用老人更好理解的菜市场去解释。当谈论世贸摩擦时，龙永图又巧妙地用街边打架做解释，把发达国家和发展中国家换成形象的大个子和小个子去解释。这样做的好处是，你举的例子越贴近听众的经历，他就越好理解，一旦听众理解了，你的演讲也达到说服的目的了。

我也成功地用类比说服过我的一个客户。某企业CEO想找一个演讲老师做一对一的演讲辅导。在介绍完我的个人背景后，CEO只问了我一个问题：你觉得你和其他演讲培训师的区别是什么？我想直接介绍自己拥有7年的演讲培训经历和两届全国演讲冠军的称号。但是我灵机一动，即兴用一个类比去回答这个问题。

我说："假如您想学长跑，您是会找一个教过很多人长跑、但没有拿过一个长跑冠军的教练，还是找一个教过7年长跑，同时自己得过两次长跑冠军的教练？"说完这话，那个CEO笑了笑，转过头跟他的秘书说："要不我们就先跟大卫老师上十次课吧。"

就这样，客户被成功地说服了。很巧的是，这个CEO很喜欢跑步，而我跑步的例子正好和他的经历相关，所以打动了他。如果我直接提演讲比赛冠军，客户不熟悉演讲圈子时，不会产生共鸣，但我提长跑比赛，这对CEO来说更熟悉，也容易触类旁通。这就是将要介绍的概念与听众熟悉的概念类比，容易说服听众的原因。

和比喻一样，类比的背后是右脑强大的联想力，它将抽象的道理转换成形象化的画面，让听众更好地理解你要传递的观点。如果你觉得听众平时不爱听你的演讲，可能是因为你总是在理性地讲述事实，没有展示生动的画面，你需要用比喻或类比，让演讲更加形象。

总结

右脑演讲思维第一种能力——联想力。

•方法一：比喻（应用场合解释）

•方法二：类比（应用场合说服）

Review

读者感想

刘融茸/霍尼韦尔人力资源

之前在公司演讲，我发现演讲过半时，听众很容易走神。看过这本书后才发现，原因是我讲了太多的大道理，使用了左脑，而忽略了右脑的画面感。

要想观众反馈好，比喻、类比不可少。特别是类比，我觉得它可以让人触类旁通，有助于解释很多抽象的事情。好的演讲，必须增强画面

感，才能让人印象深刻。

第5章 右脑共情力

第1节 为什么你的演讲没有打动听众

前一段时间，一个公司的HR找到我，说他们想为CEO找一个演讲教练。我问他为什么要请演讲教练，那个HR叹了一口气说："我们CEO经常需要面对员工讲话，但他发现员工不怎么爱听他讲话，有的打哈欠，有的看手机，这让CEO很沮丧。这种情况下，他的语速会越来越快，声音会越来越小，这样，演讲很快就结束了。"

后来，我去这家公司见CEO后才了解到，他做过记者、投资人，以前也经常和很多总裁打交道。至于他平时的演讲，则喜欢讲战略和业务。我当时就问了HR一个问题："你觉得你们CEO是偏理性还是偏感性？"HR思考了一下，说："理性。"我觉得原因可能就出在理性的讲话方式上。很多领导者精明能干，业务能力强，但他们当众讲话比较就事论事，经常只聚焦在业务上，而忽略了下属的不良情绪反应。当他们在演讲中谈业务、讲道理的时候，往往受左脑理性思维的影响，因而无法从情感上与下属建立联系。

现在有一个词比较流行，就是情商，它指的是一个人管理自己和他人情绪的能力。美国东田纳西州立大学一项研究表明，左右脑思维方式和情商有很密切的联系。右脑思维关注情绪，和情商的连接更加紧密。

情商中有一种很重要的能力，叫同理心。它指的是一个人可以通过细微的信号，敏感地感受到他人的情绪，并能够调控他人不同的情绪。上文提到的领导者正是因为无法在演讲中发现并及时改变下属的负面情绪，导致演讲失败。

演讲中需要同理心，它要求演讲者善于察言观色，通过观察听众的肢体语言、面部表情和语音语调等，识别并改变听众的负面情绪。这就是右脑演讲思维的第二种能力，共情力。

著名学者林语堂有一次到台北一所学校去参加毕业典礼。前面几位嘉宾都发表了长长的演讲，轮到他讲话时已经中午了，与会者饥肠辘辘。林语堂感受到了听众的情绪，知道如果再讲只能更加使人生厌。于

是，他灵机一动，上台后说道："绅士的演讲应当像女人的裙子，越短越迷人！"一句话就结束了发言。而底下的听众被林语堂的幽默逗笑了，鼓起了掌。

林语堂就成功地观察到了听众的情绪状态，同时用幽默化解了听众不耐烦的心情，这就是演讲中的共情力。

如何提高演讲中的共情力呢？我们先要学会感受听众的情绪，再去改变听众情绪。我们希望演讲能使听众产生一些积极的情绪，比如开心、感动、兴趣盎然，而尽量减少一些负面的情绪，比如焦虑、厌倦、尴尬等。我们可以通过三个方法感受听众的情绪。

表情

人的喜怒哀乐全部都反映在脸上。你在台上讲话的时候，听众的表情反映了他们的情绪。有的听众面带微笑地看着你，你能感觉到他被你的讲话吸引住了；而有的人不停地打哈欠，说明你的演讲有点枯燥，你需要赶紧调整讲话方式了。

回应

我见过一个老师上礼仪课时，上来就问大家什么是礼仪。底下没有人回应。老师有点尴尬，但是依然瞪着学员，一遍遍重复着问题。学员不回答有可能是真的不知道，也有可能是对当前环境不熟悉，所以先保持沉默。这种情况下，老师再三重复，只会让学员那颗小心脏扑通扑通跳得更快，让气氛越来越紧张。所以，与其咄咄逼人地提问，不如赶紧自问自答，化解学员的尴尬。

气氛

上学的时候，大家都有过这样的感受吧，班主任走进教室的那一刹那，本来很热闹的屋子一下子就安静了。假如你上台演讲，你能觉察场上的气氛是活跃还是沉默呢？我在演讲俱乐部的这几年，每次演讲都能感受到不一样的气氛。如果某次演讲的听众都是俱乐部会员，气氛就很轻松，演讲者稍微讲两句，底下就笑成一片；如果某次演讲有很多陌生

的朋友参加，当天演讲的气氛就会严肃一些，底下的听众常常没有太多反应。一般遇到这种严肃的氛围，我上台时会尽可能地释放自己的能量，去带动场上的气氛。

以上三种方法，需要你提高感知听众情绪的敏感度。一旦你发现听众的情绪不高，你需要马上转换演讲方式。如图5-1所示，这里我推荐两种能有效改变听众情绪的演讲方法，那就是讲故事和幽默。

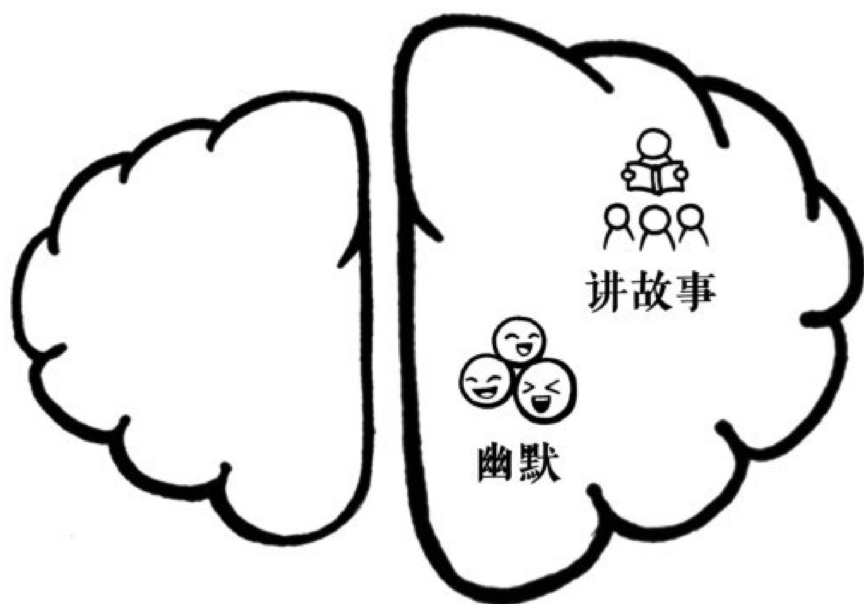


图5-1 发挥右脑共情力的两种方法

Attention

左脑人注意

情绪的表达是左脑人极容易忽略的，左脑人更关注演讲的事实和逻辑。在演讲中，左脑人要避免过多的分析和讲道理，要有意识地提高共情能力。

右脑共情力训练

平时有意识地给朋友或家人讲故事，然后观察他们是否被打动。可多进行提升幽默感的训练，可以多看一些喜剧电影、相声、小品和脱口秀。

第2节 讲故事，让你的演讲更走心

我曾经看过一个故事，它给我留下了很深的印象。

一个失明的老人坐在街边乞讨，旁边放着一个纸板，上面写着：我失明了，请帮帮我。

过往的人很多，却没有人回应他。老人在风中瑟瑟发抖。

一个好心的女孩从老人旁边走过，又走了回来。她看了看老人，叹了一口气，把老人的纸板拿过来，写下了一行字，然后匆匆离开。

奇迹发生了，人们纷纷把钱放到老人面前。老人简直不敢相信发生的一切。

女孩到底写了什么？

一个好心人把女孩写的话告诉了老人，老人感动地哭了。

她写的是："这真是美好的一天，我却看不见。"

你是否也被这个故事打动了呢？一个好的故事可以迅速让听众的情绪产生变化。因为人们在听故事时，大脑会模拟故事发生的整个过程，仿佛亲身经历一样，听众的情绪很快就被带动起来。比起枯燥的大道理，一个故事就可以打动听众。

在职场中，讲故事也可以帮助我们打动客户。我有一个朋友在戴尔公司负责售后服务。每当有客户想了解他们公司是如何提供售后服务的，他都会先讲一个故事。

"有一次，我们公司接到一个报修电话，是位于黄山山顶观测台的客户打过来的，他们购买了我们的电脑，使用中突然出现了问题。客户很着急，需要我们赶紧解决问题。第二天，我们的工程师坐着缆车赶到黄山山顶，在24小时内帮助客户解决了问题。这就是我们的售后服务。"

当我刚听到这个故事的时候，我仿佛能看到工程师坐缆车到黄山山顶的这一画面，这个故事加深了我对其售后服务的印象。比起直白地讲大道理，能让听众看到更加走心。

演讲中讲故事有以下三大好处。

•故事有丰富的内涵，能够让听众形成画面感。

•故事有跌宕起伏的情节，能够引发听众的情感共鸣。

•故事里的人物会让听众更有代入感。

很多左脑型人喜欢理性和有逻辑地做演讲，但这样做只能让听众听到，却不能让他们看到有趣的画面，感受不同的情绪。人们天生就喜欢

听故事，因为故事更加生动、有趣、走心。演讲中，你需要把数据和道理放在第二位，先设计一个走心的故事。

如何讲好一个故事呢？我们可以和世界上最会讲故事的人学习，看看他们是如何讲好故事的。

皮克斯如何讲故事

皮克斯动画工作室，从1995年推出第一部动画长片《玩具总动员》到《海底总动员》《飞屋环游记》《头脑特工队》，历经22年，共获得21项奥斯卡金像奖、7次奥斯卡金球奖、11次格莱美奖以及各类其他奖项。

皮克斯成功的背后是“故事决定一切”的座右铭。皮克斯一部动画电影3/4的制作时间都花在故事处理上，他们专门设立了一个评审委员会，由顶级导演和制作人组成，只有委员会一致通过的故事才能正式立项。从皮克斯设计的故事的做法中，我们得到两点启发。

1.制造合理的冲突

皮克斯会赋予动画片里的角色一个难题，比如皮克斯经典动画《玩具总动员》里面的主人公牛仔胡迪，在电影一开始，它是主人最喜欢的玩具，并且是所有玩具的首领。但是，皮克斯为胡迪安排了一个对手，那是一个主人新买的玩具，叫太空战警巴斯光年。巴斯光年长相新奇，功能先进，令小主人爱不释手。巴斯光年的出现直接威胁到了胡迪的地位，所以胡迪千方百计要赶走它。接下来发生的一系列事情都和双方的冲突有关。但正是这种对立角色的出现，才更好地推动了剧情发展，产生了有趣的故事。

故事的第一步就是找到冲突点，这个冲突点通常是因为人物遇到了一个问题。还记得本章开始失明老人的故事吗？他一开始的问题是什么？是没人愿意施舍他钱。正是因为这一窘境，才会有好心女孩帮助他。所以，冲突是故事的必要铺垫，它为情节发展做准备。

描述完冲突后，皮克斯是如何进一步推动故事情节的发展呢？

2.设计故事的结构

皮克斯动画工作室公开表示，他们设计故事情节的时候，借鉴了即兴话剧大师创造的六步故事法的结构，这六步分别是：

•很久以前

•每天

•直到有一天

•因为

•因为

•最后

这个六步法结构包含了故事的基本核心元素，其中“直到有一天”就是故事的冲突。我们可以把皮克斯创作的《海底总动员》的故事情节套在这六步里。

•很久以前，海底住着一对小丑鱼父子，马林与尼莫。

•每天，父亲马林都告诫尼莫，大海很危险。

•直到有一天，尼莫为了摆脱父亲的过度保护，独自游到了陌生的海域。

•因为不熟悉新的海域，它被潜水员逮到，送到一位牙医的鱼缸里。

•因为尼莫被抓，父亲马林踏上了寻找尼莫的冒险旅程，一路上得到许多海洋朋友的帮助。

•最后，它们父子终于重聚，并且重新找回了彼此的爱与信任。

这个结构适用于大多数故事的讲述方法，比如四大名著之一《西游记》里的故事就遵循这样的结构。

•很久以前，唐僧一行四人前往西天取经。

•每天，他们都在路上。

•直到有一天，他们遇到了一个村姑，孙悟空认为村姑是妖精，就打死了她，唐僧认为孙悟空滥杀无辜，就把他赶走了。

•因为唐僧把孙悟空赶走了，白骨精就有机会抓走了唐僧。

•因为这件事情，猪八戒又把孙悟空请了回来。

•最后，孙悟空打死了白骨精，师徒一行四人又踏上了西天取经之路。

这六步法包含了讲故事需要的关键步骤，有铺垫、转折、高潮、结束。但是六步有点长，我们把它稍微修改一下，得出更加精练、实用的讲故事四步法。

四步法讲好故事

第一步 问题

在电影中设置冲突就像是在演讲中讲故事。1999年，世界演讲冠军克雷格·瓦伦丁（Craig Valentine）在谈到如何设计问题的时候，介绍过一个“4F法则”，就是谈论你的失败（failures）、缺点（flaws）、挫折（frustrations）、初次经历（firsts）。为什么谈论的都是一些暴露自己缺点的问题呢？因为在演讲中，大部分听众都不喜欢演讲者高高在上，自吹自擂，但是每个人都有失败的经历，当你谈论失败和挫折经历时，更容易与听众建立情感上的共鸣。

比如马云在他的演讲《最伟大的成功》中，一开始就讲了自己的无数次失败。

我考了3次大学，全失败了。我申请了10次哈佛，都失败了，他们甚至不想见我。最后，我去了师范大学——那个在我那个城市排第三或第四名的大学。我应聘工作，被拒绝了30次。

1994年，我想做一个和互联网相关的企业。有23个人反对，他们说，这是个愚蠢的想法，我们从来没有听过互联网。

马云举的这些糟糕透顶的失败经历，使他更容易在一开始就与听众建立共鸣，让听众联想到自己的问题，这也为马云后来讲述成功故事埋下了很好的伏笔。

所以，讲故事前，我们要问自己以下三个问题。

•主人公遇到的问题是什么？

•听众可能存在的问题是什么？

•主人公的问题可以反映听众的问题吗？

第二步 转折

第二步是转折。在你解决问题的过程中，如果有一个关键人物或关键事件能帮助到你，那它们就是你的转折点。比如孙悟空打不过妖精时会去请救兵，那么，遇见救兵是一个转折点，或者孙悟空遇见观音菩萨，得到了一个提示，这也是一个转折点。你可以在这一步问自己下面

的问题。

•解决问题的转折点是什么？

•这个转折点的产生原因来自于一个人？一件事？还是自己？

第三步 努力

产生转折点后，第三步要靠你的努力。比如《海底总动员》的主人公尼莫的爸爸知道尼莫被抓后，不顾危险，踏上寻子之路，途中遭遇大白鲨的几次惊险追逐，他学会了如何用勇气和爱战胜内心的恐惧。

为了解决问题，你付出了什么样的努力？演讲时，你努力拼搏的故事会激励听众。你可以问自己以下两个问题。

•经过转折点后，主人公是如何努力的？

•有没有一些细节可以反映主人公的努力？

第四步 改变

第四步就是改变。这是故事最重要的地方。你要重视故事里的成功转变。我发现一个规律，每当演讲者讲到自己克服困难、战胜自己，最终取得成功的时候，听众往往会报以热烈的掌声。也就是说，演讲者逆袭的励志故事，可以极大地激励听众。你要在故事的结尾让听众看到这个改变，此时，你可以问自己一些问题。

•经过努力，故事的主人公最后如何成功解决了问题？

•这个问题解决后，主人公最积极的改变是什么？对他的生活带来了哪些影响？

如图5-2所示，这就是讲故事的四步法。这种方法是通过四个关键点问题、转折、努力、改变，打造一个皮克斯电影般的故事。

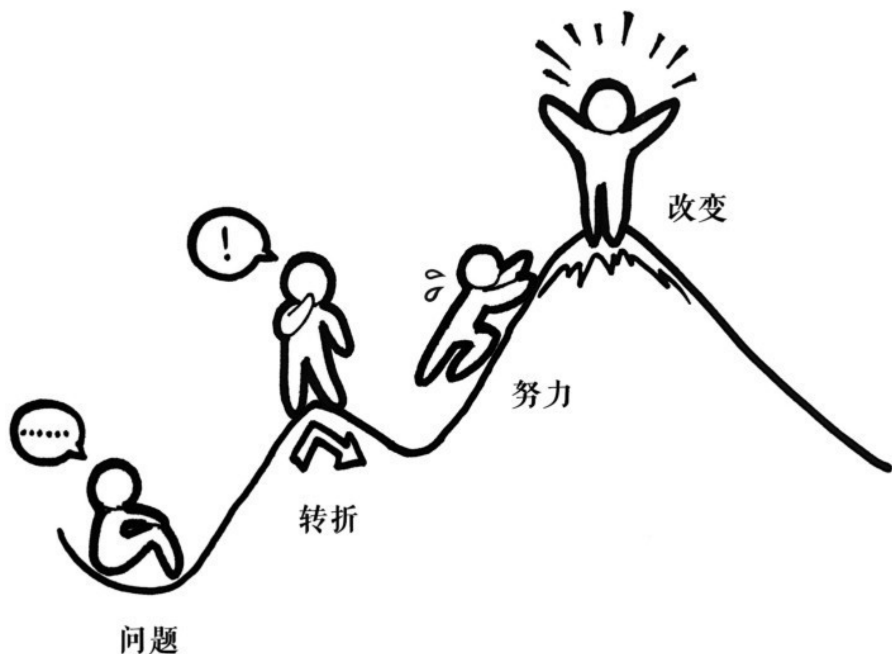


图5-2 讲故事四步法

举个例子，我经常会分享一个故事，讲的是我如何通过演讲锻炼走上演讲培训师这条道路的。我也是通过四步法来讲述的。

十年前，我在一家外资企业上班，负责采购。工资虽然不低，但我并不是很喜欢，原因很简单：它只是一份看起来体面的工作，但并不是我真正喜欢的。我喜欢与人面对面沟通，而我的工作却只是与供应商电话沟通。

有一次，我路过某著名国际英语培训中心，看着里面的教学环境，我内心忽然有了一个念头：要是能成为一名老师该多好啊。但是，当我鼓起勇气去那家机构投简历的时候，却被残酷地淘汰了。从那以后，转行的念头就被我深深地埋藏在了心底。

有一天，我无意中听前同事说他加入了一个英文演讲俱乐部，喜欢英语的我立刻就去申请加入。当时我的想法很简单，就是想把英语演讲当作业余爱好。从那以后，每周一晚上七点，我雷打不动地出现在演讲俱乐部。不过，上台演讲也不是那么容易的，为了提高自信心，我每次去都会上台演讲，就这样坚持了两年。这段经历使我越来越喜欢站在舞台上的感觉。

两年后，我报名参加了国际演讲协会的演讲比赛，最终进入总决

赛。还记得决赛前一周，我改了二十多遍稿子。让我没想到的是，我居然拿到了全国演讲比赛的冠军。更让我惊讶的是，比赛结束后，有个听众走过来问我："您对培训感兴趣吗？"原来，她来自一家培训公司，正在寻找一名演讲培训老师。就这样，三个月后，我辞去原来的工作，正式成为一名演讲培训师。当我站在讲台上授课的时候，我才意识到，这就是我一直渴望的工作。几年后，那个曾经拒绝我的英语培训中心也邀请我去给学员分享演讲经验。后来，我成立了自己的演讲培训公司，开始帮助更多的人征服舞台，提升自信，改变自己的命运。

很多时候，不是梦想离我们很远，而是我们没有采取行动让自己更接近梦想。如果你感受到自己内心深处的梦想，不要放弃，马上行动起来，多尝试，在一次次的磨炼中让自己逐渐强大。当梦想靠近的那一刻，你一定会牢牢抓住它。

这个故事的四步法是这样设计的。

•问题：我对自己的工作不满意，希望当老师，却失败了。

•转折：无意中听前同事说到一个演讲俱乐部，于是报名参加。

•努力：我每周一准时参加俱乐部的演讲训练，风雨无阻地坚持了两年。

•改变：演讲比赛拿到冠军，我从原来的公司辞职，正式成为一名培训师。

这就是讲故事的四步法，这四步环环相扣，为观众展现了一个有悬念、有努力、有改变的故事，从而带动了听众的情绪。但真正要让听众对故事印象深刻、感同身受，还需要打磨故事的细节，因为故事的细节越丰富，才越能让听众看到和感受到演讲者要表达的内容。我们可以通过五感法来打造故事的细节。

五感法，打造具有3D效果的故事

我所在的国际演讲俱乐部每年都会邀请不同的世界演讲冠军来中国分享演讲技巧，很多演讲冠军都会分享同一个技巧：调动听众的五感。五感就是通过刺激听众的视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉，使听众产生一种身临其境的感觉（如图5-3所示）。

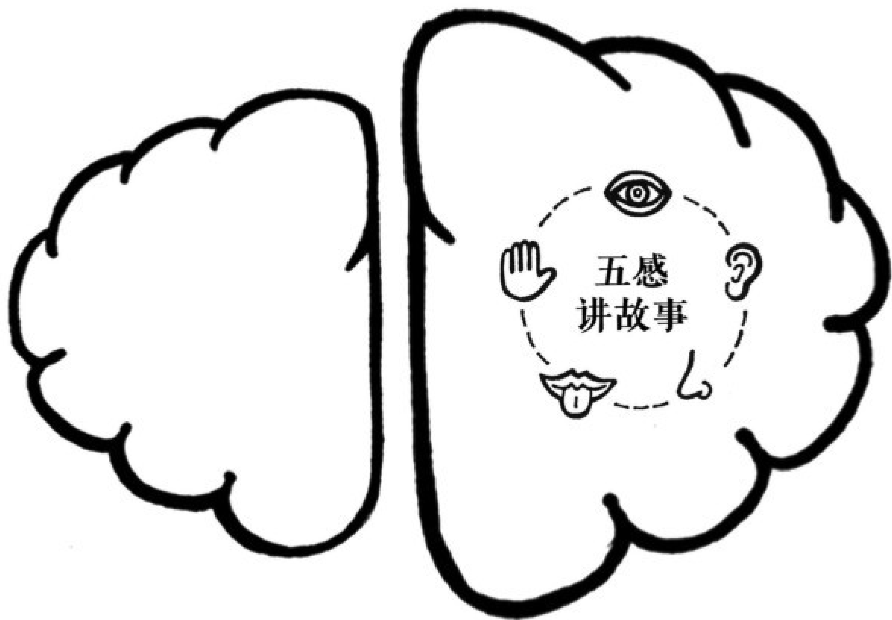


图5-3 讲故事五感法

举个例子，如果我们想表达“地铁里十分拥挤”，你可以非常直白地说，但很难让听众切身感受到拥挤的程度。为了增强效果，我们可以用五感法让听众感受到。

•视觉：地铁里十分拥挤，人们比肩接踵、像蚂蚁一样。

•听觉：地铁里十分拥挤，耳边环绕的都是哇啦哇啦嘈杂的讲话声。

•触觉：地铁里十分拥挤，我简直快被挤成相片了。

•嗅觉：地铁里十分拥挤，车厢密不透风，一股挥之不去的汗臭味快让我窒息了。

•味觉：地铁里十分拥挤，我嗓子都快冒烟了。

看到这五种不同感觉的描述，你是否产生了同样的感受？我们接下来介绍如何在故事中运用视觉、听觉、触觉、嗅觉和味觉这五个技巧，让听众产生身临其境的感觉。

视觉

运用视觉表达的方法一共有两种，分别是创造人物对话和使用外表描述。它们可以很好地描绘故事场景和人物细节。

人物对话

对话是故事里创造场景最好的方法之一。演讲者如果可以模仿当时两个人的对话，听众可以像看电视剧一样，形成画面感。你们可以比较以下两种不同的表达。

我第一次来到演讲俱乐部的时候，有一个负责人热情地接待了我，让我有问题随时找她。

我第一次去演讲俱乐部的时候，就有一个负责人热情地冲我打招呼：“你好，非常欢迎你来我们俱乐部，我叫艾米，有什么问题都可以找我哦。”

第一个例子的叙述比较平淡，而第二个例子通过对话，把负责人热情的态度表达了出来，故事仿佛变成了一出舞台剧，能有效带动听众的情绪。所以，在讲故事时，演讲者可以一人饰两角，把对话表演出来。

外表描述

在故事中描述主人公外表能增强人物的画面感。比如朱自清的散文《背影》中，父亲在火车站那一幕的外貌描写让我记忆犹新。

父亲是一个胖子，走过去自然要费事些。我本来要去的，他不肯，只好让他去。我看见他戴着黑布小帽，穿着黑布大马褂，深青布棉袍，蹒跚地走到铁道边，慢慢探身下去，尚不大难。可是他穿过铁道，要爬上那边月台，就不容易了。他用两手攀着上面，两脚再向上缩；他肥胖的身子向左微倾，显出努力的样子。

朱自清在描述父亲的时候，分别描述了他的衣服、体态、动作，正是这些细节增强了人物的立体感，使读者难忘。

在故事中，当你要描述一个人物时，不如先介绍一下他穿的衣服、他的身高、体态特征。举个例子，以下就是我的特征：

我爱穿蓝色上衣，身高185cm，肤色较黑，声音特别洪亮，经常有朋友隔着很远就能循着声音找到我。

听觉

有些人对声音特别敏感，加入一些象声词能增强故事的趣味性。比

如描写主人公非常紧张时你可以这样说：

还有10分钟就要登台演讲了，我坐在椅子上，小心脏在扑通扑通地乱跳。

触觉

触觉又分身体感受和心理感受，这两种感受都可以影响到听众的情绪，比如下面两个例子。

记得我第一次站在舞台上的时候，双手紧张地搓来搓去，后背一阵阵地发凉。

听到这个噩耗，我心里难受极了，眼泪止不住地掉了下来。

这两句话分别描述了演讲者的身体感受“搓手”“发凉”和心理感受“难受极了”，这些词能让现场的听众感同身受，产生类似的感觉。

嗅觉

嗅觉也是非常重要的，它能营造氛围，使整个故事更加生动。比如，某个地方有什么样的味道，把它描绘出来，能让听众仿佛身临其境。

我去拜访一个外国朋友，一进他家门就闻到一股咖啡香，还有烤面包的味道。在他家用过午餐后，我们驱车来到郊区游玩。走到半路，一阵风刮过，我忽然闻到一股淡淡的花香，扭头一看，原来眼前是薰衣草种植基地。

味觉

现在流行的网络直播经常有吃客直播各种各样的美食，这种直播吸引了很多网友观看。你看美食节目时会不会想流口水？如果会，那就是节目调动了你的味觉。讲故事时，为了增强听众的代入感，你也可以描述一下食物在嘴里的味道、口感。

例如下面一段话是一个描述生日蛋糕的片段。

今天我过生日，收到了朋友送的草莓蛋糕。一口下去，首先感受到的是松软的奶油味，接着是一股浓香的芝士味道，最后就是一丝草莓的

清香。哇，满满的幸福感！

吃完蛋糕有些口渴，我赶紧冲了一杯乌龙茶。喝乌龙茶讲的是心静，茶刚刚进入口中时，味道有点涩，但当它缓缓流入喉咙时，你会感到一种清香的回甘，甜甜的，有一种豁然开朗的感觉。

五感法是非常强大的讲故事工具，它可以帮助我们把故事的细节描绘出来，让听众看到、听到、感受到故事发生的场景。同时，再配上讲故事的四步法，就可以轻松地创造一个情节跌宕起伏、令人兴趣大增的3D故事了。

综艺节目《奇葩大会》有一集邀请了一个曾经在国外探险时被捕的考古博士，台上的博士一身朴素打扮，将他在国外的入狱经历娓娓道来。节目播出后，很多网友都被这个故事感动了，纷纷评论"画面感太强了""太感人了"。我们来看看这位主人公是如何形象地讲述这个故事的。

上面都是人的手扒在那儿，里面呜噜呜噜的（听觉）。那个（是）很多很多人在里面的声音，非常恐怖。我当时就想，这是怎么回事，我就不敢相信。他们没等我挣扎，就把我推进去关到里边了。后面就是乌溜溜的40多双眼睛，（还有里面人）发出（的）各种各样的声音，然后前面是一个小小的窗户，一束光打在地上（视觉）。我就盯着那束光一点一点地走，根本不敢回头。

当时，我在监狱里最好的一个朋友叫奥马尔，每天下午天气最炎热的时候，他就会拿一些小冰块塞到我衣服里（触觉）。每天晚上睡觉的时候，我们头上也没有垫着的东西，他会伸出他的胳膊让我垫着（触觉）。我临走之前的三四天（的某个）晚上，他拿出一个铁戒指套在我手上，指指戒指，指指我，指指他，意思就是让我记住奥马尔。现在，这个戒指还在家里，每天看到这个戒指的时候，（我）就会想起他。

出狱时，狱警还特意把我最好的朋友奥马尔放出来，（让我）和他告别，他一身都是汗，站在阳光底下，闪闪发光，拿着我十几天都没穿的鞋子，就站在那笑着看着我（视觉），我就一下子冲上去抱住他，我希望把他身上的味道（嗅觉）更多地抱到我身上。

我第一次听这个演讲的时候，就被这个演讲展现出的强烈的画面感吸引了，特别是当他说到刚入监狱，看到透过窗户照在地上的那束光，我仿佛一下子看到了那个阴森森的监狱，这就是五感产生的作用。

用五感法讲故事，通过对细节的描绘，将我们的演讲转化为一部3D电影，不仅让听众听到，更让听众看到、感受到，从而让听众身临其

境，随着情节变化产生更多难忘的感受。

故事是打动听众非常重要的技巧，甚至很多人认为，好的演讲就是讲好一个故事，比起干巴巴的道理，人们更喜欢听生动有趣的故事，既有形象的画面，又能调动听众的情绪，是右脑喜欢的讲话方式。故事讲完，不要忘记抛出你的演讲观点，起到画龙点睛的作用。

第3节 幽默，让你的演讲更有趣

除了讲故事可以打动人们，另外一种增加演讲趣味性的常见方法就是幽默。国内某著名英语培训机构，里面有些老师以风趣幽默著称。很多人以为那都是老师们即兴发挥的，但其实都是准备好的。该机构对老师有关于幽默的要求。比如一堂60分钟的课，不光要求老师们准备逐字稿，还要求老师每隔5~10分钟就要抖一个包袱，比如新闻吐槽、笑话、幽默视频等，为的就是用幽默带动气氛，让学生集中注意力。

为什么幽默这么重要？有一句话令我印象很深刻：人们可能会忘记你演讲的内容，但人们不会忘记你带给他的感受。笑声往往能带给听众愉悦的感觉，所以，相对于只以事实为基础的左脑演讲，幽默诙谐更容易打动听众，让听众开心。

比尔·盖茨在2007年被哈佛大学邀请去做演讲，他一上来就抛出自己辍学的梗，用自嘲开始了他的演讲。

尊敬的博克（Bok）校长、鲁登斯坦（Rudenstine）前校长、即将上任的福斯特（Faust）校长、哈佛集团的各位成员、监管理事会的各位理事、各位老师、各位家长、各位同学，有一句话我等了30年，现在终于可以说了："老爸，我总是跟你说，我会回来拿我的学位的！"

我要感谢哈佛大学在这个时候给我这个荣誉。明年，我就要换工作了（指从微软公司退休）……我终于可以在简历上写我有一个本科学位，这真是不错啊。我为今天在座的各位同学感到高兴，你们拿到学位可比我简单多了。哈佛的校报称我是"哈佛大学历史上最成功的辍学学生"，我想这大概使我有资格代表我这一类学生发言。在所有的失败者里，我做得最好。但是，我还要提醒大家，我也鼓动史蒂夫·鲍尔默[7]从哈佛大学退学。因此，我是个有着恶劣影响力的人。这就是为什么我被邀请来你们的毕业典礼上演讲，如果我在你们入学欢迎仪式上演讲，那么能够坚持到今天在这里毕业的人也许会少得多吧。

很多演讲者为了彰显自己的专业和经历，或者过于想在听众眼中树立权威，会在一开始过多地介绍自己的经历，这样最大的问题就是使气氛比较沉闷，容易和听众产生距离感。而一个幽默的开场，特别是用自嘲的方法，能让演讲者走下神坛，和听众更加亲近。

还有著名的留美脱口秀高手黄西，他的演讲《不完美，怎么了》的开场是这样的。

我是黄西，黄瓜的黄，西瓜的西，我今天讲演的主题叫作“不完美，怎么了”。首先声明，这个主题不是和我相貌有关的，尽管我长相非常适合这个主题。

黄西敢于拿自己的长相开玩笑，一上场就自嘲，逗笑了大家，用幽默拉近了与听众的距离。

有人经常会问，幽默可以学习吗？答案是完全可以，这是一个可以被训练的技能。要想掌握幽默的技能，我们需要先了解人们发笑的原理。

幽默的原理

我喜欢幽默。我上学的时候是那种喜欢接老师话茬的人，喜欢把别人逗笑。但是，当我学习演讲时发现，演讲中要想逗笑别人，并不像生活里那样简单。因为你必须把所有的听众逗笑，而不是一个人。我在2010年参加演讲比赛的时候，由于是幽默演讲比赛，我必须幽默。一开始，我并不懂如何在台上刻意地幽默。记得后来我自己编了一个笑话，讲的是在演讲俱乐部，即使你的演讲再不好，也总会有人说你棒。结果这个笑话使台下观众哄堂大笑，笑声之大出乎了我的意料，以至于接下来我有几秒钟都愣在那里，没有反应过来。那应该是我第一次体验到幽默的力量，也让我对设计幽默产生了兴趣。

如何设计幽默呢？首先我们需要了解人们为什么发笑。美国心理学家帕特里夏经过多年研究，发现了人们发笑的三个主要原因。

•被意料之外的事情逗笑

•因为优越感而发笑

•情绪被释放时会笑

被意料之外的事情逗笑

我之前看过一次开心麻花的话剧，对里面的一幕印象深刻。它讲的是在一个武林学院里，徒弟要去挑战武林高手，临行前不情愿地说：“师父，如果徒弟打不过高手，您不会眼睁睁地看徒儿送死吧。”师父深情地说：“你放心吧，师父不会眼看着你送死的，师父会把眼睛闭上的。”看到这块时我笑了，这个回答就是意料之外。我们的大脑在听一件事情的时候，如果结果和常规情形不一样，人就会忍俊不禁，比如以下段子。

•在哪里跌倒，就在哪里躺下。

•生活不只眼前的苟且，还有未来的。

•你只看到别人表面上活得春风得意，却不知道人家背后也过得风生水起。

因为优越感而发笑

要说幽默演讲哪个技巧最厉害，我想说就是自嘲。国际演讲协会就有会员用自己的长相和口音调侃，戏称自己是木瓜哥，最后赢得了全场的掌声，拿到了冠军。自嘲的搞笑效果非常好，因为自嘲会使听众产生一种优越感，这种优越感又会让听众对你产生好感，然后对你致以掌声。艺人凌峰在一次电视台春节联欢晚会上发表了一段精彩的即兴演讲，其中对自己的长相做的自嘲堪称经典。

在下凌峰。这两年，我们大江南北走了一道，男观众对我的印象特别好，因为他们见到我有点优越感，本人这个样子对他们没有构成威胁，他们很放心（大笑）。他们认为本人长得很中国（笑声），中国五千年的发展历程都写在我的脸上了（笑声、掌声）。一般说来，女观众对我的印象不太好，有的女观众对我的长相已经到了忍无可忍的地步（笑声）。她们认为我是人比黄花瘦，脸比煤球黑（笑声）。但是我要特别声明，这不是本人的过错，实在是父母的错误，当初没有征得我的同意就把我生成这个样子（笑声、掌声）。但是，时代在变，潮流在变，现在的男人基本上可以分为三种：第一种，看上去很漂亮，看久了也就那么一回事，这一种就像我的好朋友刘文正；第二种看上去很难看，看久了以后是越看越难看，这种就像我的好朋友陈佩斯（笑声）；第三种，看上去很难看，看久了以后你会发现，他有另一种男人的味道，就是在下这种了（笑声、掌声）。鼓掌的都表示同意了！鼓掌的都

是一些长得和我差不多的（笑声），真是物以类聚啊（笑声、掌声）！

凌峰这一段堪称自嘲的经典案例。拿自己开涮，是听众最钦佩又喜欢的幽默方式。国际演讲协会演讲冠军达伦说过一句话：“人们觉得最好笑的事情，是尴尬发生在别人身上。”所以，如果你不知道什么是幽默，就先拿自己的尴尬来开玩笑吧。

情绪被释放时会笑

人们严肃太久，在压力下长期处于紧绷状态，此时，一个新奇而风趣的角度，能使人们在面对被讽物时产生一种优越感，惯常紧张的情绪得到一个释放的出口，加上某一刹那产生的与作者心意相通的快感，听众自然就笑了。笑是情绪释放的标志。听众在听演讲的时候，情绪会被演讲者慢慢带动，慢慢堆积，然后产生好奇、感动、紧张、激动的感受，然后，演讲者一个突然的转折，能让听众积累的情绪瞬间释放，就像气球被放气一样，这个释放的瞬间就会让听众发笑。

蒂姆·厄班（Tim　Urban）在他的TED演讲《你有拖延症吗》中，就成功地应用释放情绪的方法引发了大家的笑声。

一天我醒来，发现离交稿日期只剩3天了，但我还一个字都没写。我别无选择，只能在接下来的72小时里，连续通宵两个晚上赶论文——一般人不应该连续通宵两个晚上。90页赶出来后，我飞速穿过校园，像电影中的特写慢镜头一样，恰好在最后一刻交上（听众的情绪也变得紧张起来）。

我以为事情就这么完了，但一周后，我接到一个电话，是学校打来的。电话里说：“你是蒂姆·厄班吗？”我说：“是。”对方说：“我们要说一说你的毕业论文。”我说：“好啊。”对方说：“这是我见过最棒的论文……”（听众变得好奇起来）看着听众们专注的眼神，蒂姆马上改口，说：“这当然不可能了。”（听众情绪释放，开始大笑）蒂姆不好意思地笑了笑：“论文非常差劲。我只想享受下你们对我的崇拜，想听你们说‘这老兄太厉害了’。”（听众大笑）

在这段演讲里，当蒂姆说“这是我见过最棒的论文”时，所有人的好奇心已经被激发了出来，大家都想知道接下来发生了什么。然后蒂姆又来了一个大转折——“这当然不可能了”，所有人的情绪也在这一刻被这个突然的转折释放了，也就自然而然地发出了笑声。

幽默的公式

大部分的幽默段子可以用三个二步法公式来拆解，这三个公式是由铺垫加三种类型的包袱组成的。铺垫为的是把听众的思路引到某一个方向上，而包袱是为了引人们发笑。我们可以试着拆解之前的例子。

公式1：铺垫＋意外

铺垫——师父，如果徒弟打不过高手，您不会眼睁睁看着徒儿送死吧。

包袱——师父不会眼看着你送死的，师父还是把眼睛闭上吧。

公式2：铺垫＋自嘲

铺垫——在下凌峰。这两年，我们大江南北走了一道，男观众对我的印象特别好，因为他们见到我有点优越感，本人这个样子对他们没有构成威胁，他们很放心。

包袱——中国五千年的发展历程都写在我的脸上。

公式3：铺垫＋情绪释放

铺垫——一周后，我接到一个电话，是学校打来的。电话里说："你是蒂姆·厄班吗？"我说："是。"对方说："我们要说一说你的毕业论文。"我说："好啊。"对方说："这是我见过最棒的论文……"

包袱——这当然不可能了。

幽默思维的形成

要想增加幽默感，首先要提高的是幽默的心态。我周围有很多理性的朋友，他们关注事实，讲究细节，这些都是优点。但是，这样结构化的思维带来的问题就是幽默感不足，因为幽默来自对生活的调侃。

比如，2017年冬天，北京没有下一场雪，而全国有很多地方都下了大雪。就是这样一件事情，如果我们诠释的角度不一样，说的话就会不一样。如果你问一个很理性的朋友，他也许会告诉你这是因为全球气候变暖。但是我听到一个朋友是这样解释的，他说是因为大雪没有办进京证。这就是一个比较幽默的说法。幽默的本质是对生活中的一些趣事持调侃的态度，你要做的是减少左脑的理性分析，用右脑去思考某个现象有什么可以调侃的地方。

有时候，我们要刻意培养这种幽默心态。我为了锻炼幽默思维，曾经参加过北京脱口秀俱乐部。在那里，每周三晚上，参加者要上台说一段五分钟的脱口秀。一般来说，脱口秀演员每天都在绞尽脑汁地想生活里有什么事情是可以调侃的。他们一般都有一个小本儿，上面密密麻麻写满了他们认为可以设计搞笑桥段的地方，比如在地铁、饭馆、办公室里发生的趣事。

我听过两个脱口秀演员调侃吃饭拍照这件事，他们是这样说的："你说有些人就喜欢发朋友圈。他出去的时候，和一帮朋友在一起，不停地拍拍拍，他人就在朋友圈呢，还发朋友圈。"这就是一种很好的观察和调侃。所以，幽默其实就是你用一个好玩的视角去诠释这个世界。

Attention

左脑人注意

左脑人比较理性，但幽默是偏感性的。在经过有意识的右脑思维训练后，左脑人可以凭借其强大的逻辑能力，成为不错的段子手。

Attention

右脑人注意

右脑人情绪丰富，善于带动演讲气氛，有幽默的潜质。但也需要刻意地练习，找到幽默的爆发点，才可以成为幽默高手。

你可以训练自己的幽默思维。比如你去饭馆吃饭，忽然看见饭里有一根头发，请问你会如何幽默地表达。我们正常的思路是直接把老板叫过来，严肃地说："老板，饭里有一根头发。"这就是常见的左脑思维。但如果让你换一种幽默的思路，首先你要做的就是不能太理性严肃地看待这件事情，而要去想这件事情有什么可以调侃的地方。抱着这样的思路，你可以想出不同的调侃方法。

•老板，在你们这儿吃米饭，还买一送一啊？别人家送榨菜，你们送头发。

•老板，看这碗米饭。厨师得注意身体了，年纪轻轻就掉头发啊。

•老板，你们这儿的米饭真是黑白分明啊！

在生活里，这样的调侃无处不在，我们可以多借鉴一些。比如夏天的时候，全国各地普遍高温炎热，有网友很幽默地调侃了一下天气。

•我是行走的五花肉，我为自己带盐。

•不要问我多少岁，直接问我几成熟吧。

•如果我和你妈掉水里，请先救你妈，我想在水里再泡会儿。

•躺在床上是红烧，下床后是清蒸，出门去是烧烤，回来路上是生煎，到家里还要回锅。

如果你可以在生活中多观察，寻找可以调侃的地方，那么久而久之，你也可以锻炼出幽默感。幽默感有了，幽默的演讲也就不在话下了。

所以，从技巧层面看，幽默引人发笑的原因一共有三个，分别是意料之外、优越感和情绪释放。从本质上来看，幽默是思维角度的不同，是用轻松的态度去调侃生活中的事。

演讲中光有逻辑和事实并不能完全打动听众，我们要用幽默和讲故事的方式，去影响听众的情绪，从而打动他们。这就是右脑演讲思维的第二种能力，共情力。

总结

右脑演讲思维的第二种能力——共情力。

•方法一：讲故事

四步法讲故事：问题—转折—努力—改变

五感法讲故事：激发听众的视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉

•方法二：幽默

被意料之外的事情逗笑

因为优越感而发笑

情绪被释放时会笑

Review

读者感想

高元双/奔驰 总经理秘书

我是一个典型的左脑思维型人，偏理性。无论在工作中还是在生活中都比较按部就班，直到看完本章才恍然大悟，原来幽默如此重要，并且它也是可以学习的。

有一次，老板开完会回来情绪不高，我又有重要的工作需要汇报。

我壮着胆子问了一句："现在跟您交流安全吗？"老板一下子就笑了。当然，汇报工作也进行得很顺利。

我们每天都在跟人打交道，如果能充分调用右脑情绪，可以拉近彼此距离，让沟通和演讲更加精彩。

第6章 右脑即兴力

第1节 你的演讲为什么会卡壳

你有没有遇到过这种情况，明明你要讲的是一个你很擅长的话题，你准备得也很充分，但是你讲着讲着突然忘词了。

在我的演讲俱乐部里，我经常目睹一些小伙伴经历演讲忘词的尴尬场面。有一次轮到小P演讲，只见他在台上一边说，一边不停地瞄桌上的演讲稿。讲着讲着，他忽然停住了，一副手足无措的样子，眼珠子一阵乱转。大概沉默了有10秒的时间，小P不好意思地拿起了稿子，干脆读起了演讲稿。一场演讲生生地变成了朗读。

演讲时为什么会卡壳？有人会说那是因为紧张。没错，大家都知道紧张容易导致忘词，但是大家忽略了，当你忘词的时候，其实你是可以即兴发挥的，底下的听众并没有看过你的演讲稿。但是，大部分演讲者就是不敢跳出演讲稿设定的范围，他们仿佛被如来佛戴上了无形的紧箍咒，只能在那里拼命地回忆演讲稿的内容，却不敢即兴发挥。

我们说过，左脑关注的是细节和逻辑，这种思维习惯使我们在台上不敢打破框架，即兴发挥。右脑有直觉和创意功能，但是由于过于压抑，反而被削弱了。

“freestyle”是2017年比较火的一个词，它的意思就是即兴发挥。这个词突然变成热门词语是因为一档国产说唱综艺节目，担任评委的吴亦凡总喜欢问选手一句话：“你有freestyle吗？”意思是你能即兴编一段说唱吗？

吴亦凡说的“freestyle”是一种高难度的说唱形式。为什么这种风格会让人喜欢呢？2012年，美国国家听力障碍与其他交流障碍性疾病研究所（National Institute on Deafness and Other Communication Disorder）对12名职业说唱歌手进行了研究。研究人员比较了这些说唱者即兴创作和死记硬背特定歌词时脑部活动的差异。

在实验中，研究者找来12位至少有5年经验的说唱歌手，用一个相同的八小节节拍做了两组实验，第一组进行即兴创作，第二组则是表演

已经熟知的歌曲。结果发现，即兴创作刚刚开始时，说唱者大脑的左半球比较活跃，但等到表演快结束时，说唱者右半脑的参与度更高。这是因为受试者即兴创作时削弱了对自身有意识的监控，进入了一种更“自由散漫”的思想模式。这种状态，很像我们在外出散步或洗澡时，灵光一现的那一刻。当我们启动右脑的直觉和创意活动时，我们开始产生更多的想法。

在演讲中，我们时常考虑太多，说风险最低的台词，走最安全的路线，创造力和想象力往往被压抑，这就形成了虽然不想随大流却无能为力的尴尬局面。很多人在台上墨守成规，以至于当忘词这种突发情况发生时，手足无措。但是演讲的现场永远不是静止不变的，随着听众反应的变化，突发情况的产生，我们经常需要即兴发挥。这个时候，就需要我们暂时关闭左脑，启动右脑，发挥我们的直觉和创意了。这就是右脑演讲思维的第三种能力——即兴力。如图6-1所示，即兴力就是演讲者根据演讲现场的状况和听众的反应，随时脱稿演讲的能力。

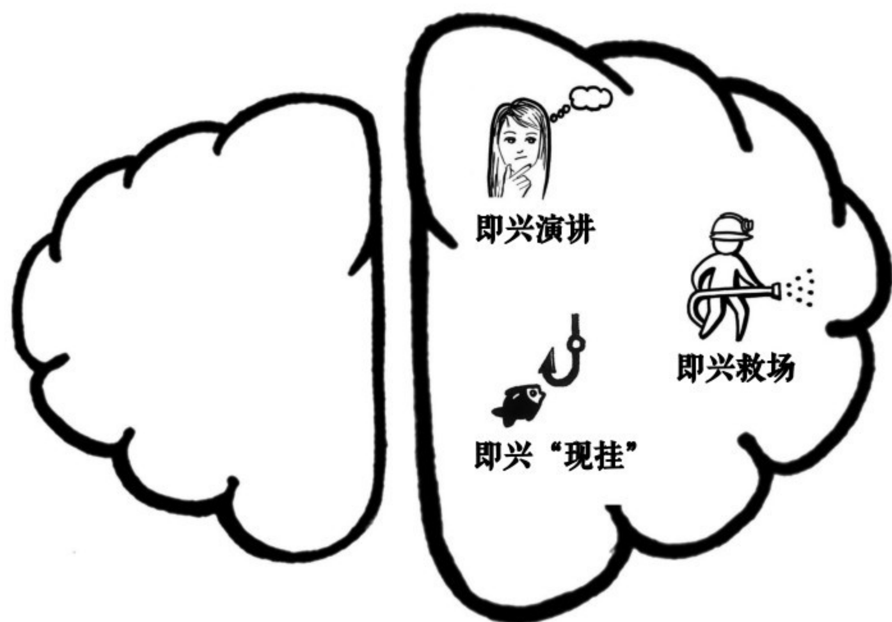


图6-1 发挥右脑即兴力的三种方法

Attention

左脑人注意

左脑人比较注重细节和逻辑，更习惯准备好的演讲，但左脑人临场应变、即兴发挥能力不足。要敢于打破脑中的“条条框框”，跳出理性的思考，训练即兴发挥的能力。

右脑即兴力训练

在生活中，多进行一些即兴的而不是做好充分准备的演讲。比如随便挑三个字或词，用它们讲一个故事，或者上知乎随机挑一些网友的问题，不要看别人的回答，自己快速作答，锻炼自己的即兴组织语言的能力。

第2节 即兴演讲，让演讲不再卡壳

我刚加入演讲俱乐部时就体验过即兴演讲。俱乐部有一个即兴演讲的环节，主持人会准备一系列问题，参与者上台后，要随机抽取一个问题并立刻回答。为了锻炼即兴演讲的能力，每当主持人在台上问“谁愿意第一个回答问题”时，我都赶紧把手举得高高的。之所以抢第一个上台，不是我有多自信，而是第一个上台讲，不用担心和别的演讲者比较，所以心理负担比较小。就这样，我坚持了半年，发现自己即兴讲话的能力提高了很多，这带给我的好处就是演讲不用担心忘词了，即使忘词，也可以自由发挥。

后来我又参加了即兴话剧表演，这是来源于美国的一种新型话剧，这种话剧和传统话剧的区别就是，练习者无须准备台词，只要根据现场听众的建议即兴表演。比如一场即兴话剧的练习是这样的，一男一女两个人登上舞台，然后先对听众说：“请给我们一个人物关系。”底下听众会七嘴八舌地喊：“男女朋友”“父亲和女儿”……表演者会随机接受一个建议，然后问听众更多的线索，比如“我们现在在哪里呢”，这时候观众又会喊出各种答案：“在医院”“在饭馆”……接下来，这两个人会随机挑选一个建议，开始即兴表演。整场演出全靠即兴发挥，听众常常被逗得哈哈大笑。

按照惯性思维，我们会认为话剧一定要准备啊，不准备怎么能演好戏呢？但是即兴话剧这种新的形式就打破了这种惯性思维，告诉我们通过即兴训练，是可以无须准备就演好一台戏的。虽然即兴话剧和即兴演讲形式不同，但思维有相通之处，我们可以学习即兴话剧的思维，来做

好即兴演讲。

第一步：相信“第一想法”

在即兴话剧里，有一个非常重要的原则，也是指导世界各地的即兴话剧组织的核心方法，叫“是的，而且”（Yes，And），这句话表示，在即兴表演的舞台上，我们要能够接受搭档的突发想法，然后随机应变。

比如综艺节目《我就是演员》有一期邀请了沈腾来当嘉宾。当时，节目组出了一个难题，让沈腾找个椅子坐在舞台上，然后几个演员轮番上台表演，沈腾要根据演员的不同表演，现场搭戏。

第二个演员上台以后，对着沈腾慢慢跪下，然后开始磕头。沈腾瞥了那个演员一眼，不慌不忙地把双手合十，闭起了眼睛，干脆扮起了佛像。这一即兴的反应把大家逗得哈哈大笑。

沈腾就是用了即兴话剧的原则“是的，而且”，不管对面的演员表演得多么夸张和荒谬，他都会先接受，再把对方的想法发展成新的剧情。

很多时候，让即兴演讲卡壳的不是口才，而是我们拒绝了右脑直觉的提示，更多地用左脑理性地评判我们的想法。而即兴法则“是的，而且”让我们跳出左脑的控制，用右脑即兴地去讲话。

帕特里夏是斯坦福大学即兴话剧学院的老师，在她《即兴的智慧》一书中，提到这么一个观点。

相信你的大脑。你在现场一开始的想法都是一个合理的开始，这个想法已经够好了，不要犹豫。当你开始即兴讲话的时候，你的大脑会给你提供源源不断的思路。即兴话剧者更加关注的是“如何使这个第一想法变得更好，而不是一直搜索好的想法”。你的经验和判断都会阻碍你的想法，因为我们人类会非常聪明地拒绝第一想法，比如“这个想法很无聊”“我不喜欢这个想法”“这个想法别人应该说过”，我们很容易为大脑产生的新想法去铺设障碍物。不要这样做，抓住这个珍贵的第一想法，很快你就会适应这种思维方式。

帕特里夏的这段话有一个关键词，叫“第一想法”。我们在演讲的时候，应该随时关注右脑可能给我们的“第一想法”，然后把它紧紧抓住。

这样做有什么好处呢？举个例子，你在工作中有没有遇到过这种情况：公司召开会议，一群人需要头脑风暴，为一个新方案贡献更多想法。这时候，你突然有了一个很好的想法，但是你刚说出来，对面的同

事就说："这不行，实际操作有困难，我告诉你为什么吧……"这时，他打断的不光是你的一个想法，还阻断了接下来你右脑的即兴灵感。于是，你的左脑也开始评判你接下来的想法，结果，你新的想法越来越少。

我们经常看到，一群优秀的人坐在一起开会，讨论了半天，也没有讨论出什么点子，原因就在于他们持续用左脑评判，反而影响了右脑产出新点子。

相信很多人都经历过洗澡时灵感迸发的那一刻吧，那就是因为在最放松的时候，左脑退居二线，而右脑的直觉开始发挥作用。所以在头脑风暴的开始阶段，有一个很重要的原则就是大家点子的数量比点子的质量更重要。也就是说，参与者不需要评判点子是好是坏，只需鼓励每个人持续产生新的点子即可，这样，思维会越来越流畅，好的想法也会慢慢出现。

即兴演讲也是，你越是用左脑评判，大脑产生新想法的速度就会越慢。当你演讲忘词了，你的左脑开始提示你这些问题。

•稿子上写的是什么？

•即兴发挥说错了怎么办？

•说出来听众不会笑话我吧？

当你接受了这些左脑的评判后，你越来越担心你说的话是否正确，于是你开始语塞，你变得慌张并且产生恐惧感。只有当你跳出左脑的框架，开始相信右脑直觉，你就可以从第一个想法扩展到第二个想法，再延伸到第三个想法，这样，你就可以流畅地继续你的演讲了。

有一次俱乐部举办即兴演讲比赛，在比赛前，我把"第一想法"原则分享给一个非常理性的左脑型朋友小蒋，他听完非常高兴，如获至宝，决定试一试。

当天即兴演讲的题目是《如果你有一百万，你希望做什么》，小蒋在台上想了两三秒，就脱口而出："我想参加波士顿马拉松比赛。"接下来，他分享了自己如何爱上跑步和参加国内马拉松比赛的经历。那天，他的演讲非常轻松、自然，还有些小幽默，和平时大不一样。

结束后，他兴奋地找到我说："你分享的这个'第一想法'原则真的很不错。我当时听完问题，脑子里第一个想到的就是'波士顿马拉松'，我就立刻把它说出来了。"我也很为他高兴。跑步是小蒋最大的爱好，所以听到这个问题的时候，大脑给他推送的"第一想法"就是他梦寐以求的波

士顿马拉松，这就是右脑直觉的魅力。

即兴演讲中，我们会用左脑的理性去拒绝右脑的直觉，你要做的就是跳出左脑的评判，相信右脑的直觉，你要相信你的每一个想法，只要你相信它，接受它，你右脑的直觉就会在现场给你源源不断的支持。

第二步：快速组织想法

即兴演讲思维也是需要单独训练的。在即兴演讲的时候，高频问题有两个，第一个是反应不够迅速，第二个是无法把不同的想法组织成一个演讲。那么，该如何克服这些问题，进而训练我们的即兴演讲思维呢？我在参加即兴话剧的时候，接触了一些很好玩的游戏，它们能帮助我们提高反应能力和快速组织语言的能力。

反应要快

即兴演讲需要我们快速组织语言。比如现在我问你，你要马上说出你最喜欢的五部电影是什么。你能马上回答吗？即兴演讲需要我们大脑迅速形成第一想法和其他想法。

有一个即兴话剧游戏就是练习反应能力的。你可以找一个搭档，你们需要互相提问，比如："请快速列举五个著名的男装品牌""请快速列举五种植物的名称""请快速列举五种饮料的品牌"……一方提问，另一方需要迅速回答，如果有卡壳，你的搭档就开始倒计时，如果超过10秒还没有答出来，就算输。玩这个游戏时，你会感觉到你思考的速度有时候跟不上说话的速度，甚至你有时会感到大脑一片空白，这就说明你的右脑还没有适应快速思维的节奏。

组织句子要快

即兴演讲还需要我们在大脑中快速连接不同想法，从第一个想法到第二个想法，再到第三个想法……你连接得越快，你的演讲就越流畅。连字讲故事就是一个很好的锻炼快速组织想法的游戏。

你可以即兴想三个词，比如：白色、锅炉、大象。现在，你要即兴地用这三个词讲一个小故事。比如我可以用这三个词讲这样一个故事。

很久以前，有一头大象，它出生时皮肤就是白色的。因为和其他大象的颜色都不一样，所以没有大象和它一起玩，它很难过，只好独自游荡。忽然有一天，它看到一个大锅炉，锅炉颜色和它一样，也是白色。它开心极了，围着锅炉蹭来蹭去。那口锅炉的看护者看到这一幕，很惊讶，就把大象留了下来。从此以后，大象就成为锅炉的守护者，也成为锅炉和看护者的好朋友。

这个游戏帮助你摆脱左脑的束缚，将你大脑中不同的想法组织起来。

我们可以做一个连字讲故事的练习。我给你提供讲故事需要的四个关键信息，它们分别是人物、地点、事件和时间。每一个关键信息下有不同的情况，你需要随机选取每个关键信息下的条目，并把它们即兴组成故事。四种关键信息是下面这些。

人物

（1）一位公交车售票员和一位陌生人

（2）一位舞者和她的母亲

（3）一位大学教授和一位幼儿园老师

（4）一位发明家和一位保洁人员

（5）一位明星和一位粉丝

（6）一位银行柜台工作人员和一位算命的

地点

（1）北京南锣鼓巷

（2）珠穆朗玛峰上

（3）纽约第五大道

（4）泰坦尼克号上

（5）热气球上

（6）婚礼现场

事件

（1）一场误会

（2）重要的事被搞砸了

（3）中奖了

（4）迟到了

（5）一场暴风雪

（6）被录用了

时间

（1）深夜里

（2）18世纪

（3）2050年

（4）破晓时分

（5）午睡时

（6）新年钟声敲响时

你现在可以从人物、地点、事件、时间四个分类里，分别挑一个关键词来讲故事。在讲故事的过程中，请相信你的直觉，接受的第一想法。

第三步：结构化表达

即兴演讲时，我们需要相信右脑直觉。但是要注意，即兴演讲很容易存在表达过于发散的问题。我们需要一个结构来约束思考的方向和表达的内容，这样，就需要左脑发挥作用了。所以，即兴演讲就是把右脑的发散思维，用左脑的结构表达出来的过程。

有两个常用的即兴演讲结构，分别是“总—分—总”和“现在—过去—未来”，这两个结构可以很好地适应不同场合的发言，帮助我们一步步做好即兴演讲。

总—分—总

你在演讲中需要回答听众提出的问题时，你可以用总—分—总的结构。

•总：你的观点是什么。

•分：你如何证明你的观点？例子还是故事？

•总：你的观点是什么？

举个例子，2017年1月，在达沃斯论坛上，马云接受美国CNBC记者索尔金的现场采访。索尔金有意刁难马云，故意问他：“马云先生，阿里巴巴和亚马逊，到底哪一个的模式正确？”马云不慌不忙，这样回答记者。

（总）我希望二者都是正确的。

（分）因为世界不只有一种商业模式。如果世界只有一种“正确”的商业模式，这个世界将非常乏味。我们需要各种各样的模式，为某种模式而努力的人们必须相信这种模式，我相信我所做的。

亚马逊更像一个商业帝国，自己控制所有环节，从买到卖。我们的经营哲学则是希望打造生态系统，是赋能其他人，协助他们去销售、去服务，确保他们能够比我们更有力量。

（总）我们相信，通过互联网技术，我们能让每一家企业都成为亚马逊。

马云这个即兴演讲就是按照总—分—总的结构来回答的。第一步，他开门见山地表明了自己的观点：阿里巴巴和亚马逊的模式都正确；第二步，马云举例解释了亚马逊和阿里巴巴不同模式的产生原因；第三步，在回答的结尾，马云不忘用一个观点升华了整个回答，那就是马云相信通过互联网技术，每一家企业都能成为亚马逊。整个演讲言简意赅，有理有据。

现在—过去—未来

很多人需要在一些场合即兴发言，比如颁奖典礼、生日宴会、酒桌应酬等。这些场合可以用到一个非常流行的结构，就是按照时间顺序来进行即兴演讲，这个结构就是现在—过去—未来。

比如在公司的年会上，你需要对众多同事和嘉宾说一段祝酒词，那么你可以这样说。

现在

感谢各位能在百忙之中参加我公司的晚会。请允许我代表全体员工，向出席今晚年会的各位来宾、各位朋友致以最热烈的欢迎和最诚挚的问候！

过去

公司自2009年创立以来，已走过10个春秋。这与公司员工们的辛勤奋斗和各位嘉宾的支持是分不开的。在大家的关心和支持下，公司已经迅速成长为行业的领军企业。感谢大家对公司一如既往的关爱！

未来

展望未来，我相信，凭着公司良好的经营基础和全体员工的努力，再加上各位嘉宾的支持，我们必将取得更大的进步。让我们共同举起酒

杯，预祝公司和各位的明天更加美好！干杯！

在这个“现在—过去—未来”的结构中，“现在”的目的是在现场表示感谢，“过去”是演讲者回顾过去的经历和取得的成绩，“未来”则是演讲者带领听众一起憧憬未来，营造气氛。

总结一下，即兴演讲需要三步。

•第一步，相信右脑的“第一想法”；

•第二步，快速组织想法；

•第三步，根据不同的场合，用“总—分—总”和“现在—过去—未来”的结构来组织演讲。

第3节 即兴“现挂”，让听众赞不绝口

掌握右脑的即兴力，除了开口就讲，你还需要随时带动现场的气氛。这里的技巧就是现挂。现挂原来是指相声演员在说相声的过程中，根据场上场下反应，临时的“抖包袱”。听众更喜欢即兴发挥的段子，比如有一次相声演员在台上学鸡叫，底下有一个小孩也在学，现场观众一下就乐了。台上的相声演员机灵地冲小孩说了一句：“孩子，我收你当徒弟吧！”说完这句话，底下听众又是一阵大笑。这就是现挂的魅力，能随时根据现场的变化与观众互动，带动现场气氛。当舞台上表演的人可以即兴发挥的时候，听众是最喜欢的。难怪侯宝林大师说，相声艺术的精华在于现挂。

现挂的原理就是，你说的话恰恰是听众刚刚经历的，这个时候，非常容易达到幽默的效果。现挂既能与听众互动，又能展示演讲者思维的敏锐，能极好地带动现场的气氛。

现挂要想做好，可以从以下三个方面入手。

•挂听众：演讲现场的听众

•挂热门：近期的新闻或热门关键词

•挂趣事：演讲现场发生的趣事

挂听众

挂听众就是演讲者即兴提及现场的听众以及他经历的一些趣事，听众很喜欢这种方式。

2018年，在一场知识分享大会上，教手机摄影的嘉宾卷毛佟上台分享。他一上场就问听众："各位，你们手机里存着的最早的一张照片是什么时候拍的？"他想用这个问题活跃一下气氛，同时与听众建立共鸣。听众七嘴八舌地回答起来。"我最早的照片是2000年。"这时候，一个听众的回答引起了卷毛佟的注意，他对所有听众说："这位听众最早的照片是2000年拍的，还有没有比这个时间早的了？"等了一会儿，底下没人回答。于是卷毛佟决定送这个听众一个奖品作为鼓励。在听众收完礼物下台后，卷毛佟的一句话把听众逗笑了，他说："大家看，这个听众为了这个奖品等了18年。"

卷毛佟这个现挂很幽默，他巧妙地把听众获奖这个临时发生的事，用"等了18年"作为调侃。现挂依靠的是听众现场的反应，很多时候，我们需要有一定的敏感度，根据听众现场发生的趣事来现挂。

比如我在上课的时候，就会遇到学员手机响，这也是很多演讲者会碰到的情况。这种情况下，我会马上来个现挂说："这个配乐不错。"这样，既调侃了突发状况，又善意地提醒了那个听众，可谓一举两得。

挂热门

挂热门是指演讲者把最近的新闻或热门词语用到演讲中。比如2016年我受邀做过一次分享，就在分享的前一天，朋友圈出现了一个新词，叫"主要看气质"，当时很多人都在朋友圈发了这句话，于是，临上场前，我灵机一动，决定现挂这个词作为开场。当时我是这样说的。

大家好，今天非常高兴可以在这里和大家分享一些演讲方面的经验，这些都是我多年实战的干货，但是我不只以干货多而著称，我主要看气质。

我说完这句话，听众哄堂大笑，但这个反应在我的意料之中，当然不是因为这句话有多么幽默，而是因为我挂靠了昨天朋友圈发生的热点，这个热点还在听众的大脑中。所以，下次你演讲的时候，可以查一下近几天的热门新闻，或者搜索一下近期的热门关键词，然后把它加到你的演讲中，用现挂来调节现场的气氛。

挂趣事

挂趣事是指演讲者把现场发生的趣事用到演讲里。比如阿里巴巴在2017年举办了一场万人年会，大会一开场是表演节目。马云也上场了，而且扮演的是摇滚巨星迈克·杰克逊。但马云的舞姿和他的演讲功底还是存在很大差距的，所以节目结束后，轮到马云上台讲话，他就在开场现挂了自己的舞姿。

我估计我今天讲得不会太好，因为我还沉浸在自己跳舞的时候。我在反思：为什么我每次到黄龙演出，都不那么成功？在自己家里总是很成功，规模小的时候总是特别成功，而一到了大的场面总会失控。

所以，我特别欣赏能掌控大场面的人。为了这个晚会，很多人付出了巨大的努力，我也很内疚，我想我就好好表演一个（节目）。但是，前十天没表演，昨天晚上连做梦都在练，但一上去，音乐一响，东西南北都分不清，全乱套了。希望大家都能理解，所以我的心还没有沉静下来。

我们可以和马云学习的是，当你上场演讲时，你可以用现场发生的趣事来开场，这种即兴的反应是听众最喜欢看到的，你也能因此带动演讲的现场气氛。

这三种现挂形式既能增强与听众的互动，又能让现场的气氛轻松，是非常有效的即兴演讲技巧。

第4节 即兴救场，让你搞定突发情况

掌握即兴力，除了可以帮助你脱稿讲话，还可以帮助你应对演讲中的突发事件，比如忘词、PPT出问题、听众提问等。当出现这些状况的时候，现场会比较混乱，这就需要我们使用即兴救场能力了。

忘词

忘词是最常见的突发事件了，也是最尴尬的事情。我见过演讲者瞪着眼睛，站在台上干想半天也说不出一句话的情况。这里存在一个思维定式，那就是我准备了十点内容，我上台后就要按顺序讲十个点，如果忘了某一点，也一定要把它想出来再说。

如果你见过老式唱片的话，你会发现在播放音乐的时候，遇到唱片质量不好的情况，唱针有时候会卡在那儿，但有时候它会自动跳过。我

们遇到演讲忘词的情况时，也要有自动跳过的意识。因为，准备多少说多少其实是个误区。听众是不知道你准备了多少内容的，你完全没有必要担心演讲的顺序，如果在现场忘词了，那就启动即兴思维“是的，而且”，大胆地跳到你能想到的内容去讲。如果演讲过程想起了忘掉的内容，再补回来说，也是可以的。这就是我们一直强调的，打破左脑的框架，发挥右脑的即兴能力。

口误

演讲的时候舌头难免会“打结”，会说错话、发错音。比如主持人杜海涛在湖南卫视小年夜晚会上就有一次口误。在他公布一场活动的赞助商时，他本来应该念出交通银行的名称，但他说成了招商银行。幸亏旁边的搭档何炅机灵，赶忙问了一句：“你是不是还有别的卡没告诉我们？”这才化解了尴尬。

当我们演讲的时候，如果犯了一个无关紧要的口误，比如“以迅雷不及掩耳盗铃之势”这样的口误大家能听懂，也不会对整个演讲的内容产生影响，那就无须解释，继续演讲就好了。

但如果犯的是一个原则性的错误，可能使听众产生疑问，那么我们就要指出来。比如著名的解说员韩乔生，曾经说过这么一句话：“已经有很多俱乐部表示要购买皮耶罗，拉齐奥出价3 000万美元，曼联出价更高，2 800万美元。”如果不解释，听众一定会带着疑问听这段演讲，演讲者的权威性也会受影响。所以，遇到原则性口误时要使用即兴思维“是的，而且”，承认错误，并且及时纠正，你可以自嘲一下，比如这样说：“纠正一下，曼联出价是3 500万美元。请各位谅解，我的数学是体育老师教的。”

听众提问

有时听众会在演讲中提问，如果演讲者不清楚答案怎么办？可以采取以下三种方法。

第一种，如果现场人非常多，而且都是互相不认识的，演讲者可以说：“时间的原因，关于您的问题，我可以私下帮您解答。您看，我们先继续后面的演讲好吗？”这一点非常重要，因为听众的提问有时只代表他

遇到的情况，其的听众不见得有。如果你过于关注一个听众的问题，会让别的听众不耐烦，同时也可能让你的演讲超时。所以，演讲者回答问题时，要敏感地关注所有听众，避免和某个听众互动的时间过长。

第二种，当听众提了一个问题，演讲者并不知道如何回答的时候，尽量不要不懂装懂，这样会使听众产生更多困惑。演讲者可以开诚布公地告诉听众："你好，这种情况我也没有遇到过，我可以回去研究一下，然后再告诉你，好吗？"听众也是可以理解的。

第三种，就是演讲者把问题抛给听众。可以说："大家是怎么看这个问题的？"如果有听众恰好可以回答，那么就帮助演讲者解围了，如果没有人回应，那么演讲者再告诉听众私下解答。注意，抛问题这个技巧比较适合小的演讲场合，比如二三十人的现场，如果现场人多了，有的听众会因为人多而不好意思发言。

如果听众挑战你演讲的内容，我们的原则就是先正面做出解释，如果听众还挑战的话，我们就建议私下和听众讨论，避免占用过多演讲的时间。谨记，在演讲台上，我们不争输赢，保持风度。

超时

演讲超时非常常见，但超时会给别的演讲嘉宾和听众带来影响。2018年10月27日，在杭州举行的2018年中国计算机大会上，某嘉宾本来要主持一个嘉宾访谈环节，但是因为前面的嘉宾演讲超时，导致他上场时已经接近中午，当时，现场很多听众已经离开。该嘉宾一怒之下把话筒摔在地上，扬长而去。

演讲超时了怎么办？演讲者一定要有迅速结束的能力。如果到该结束演讲的时候还有10页PPT没有讲完，那么你最好不要按部就班地讲你的内容，而应该飞快地跳过剩下的内容，或者用一两句话总结收尾。不要让你的PPT成为你的负担，听众并不知道你的PPT准备了多少页。所以，大胆地"跳过剩余PPT"吧！

PPT出问题

在锤子坚果pro2发布会上，罗永浩正在讲话时，PPT突然不动了。这在面对几千人的场合中是极其尴尬的。但是老罗不愧身经百战，立刻

就打圆场，说："相信我们的技术人员正在解决这件事情，我猜我一会儿再按这个按钮，屏幕就会正常。"但说完这句话后，老罗发现PPT依然不工作。于是他夸张地甩甩胳膊，对着屏幕，按了几下翻页器，又说了几句话圆场："过去的五年是我们最艰辛的时期，所以现在非常关键，但是现在又出现了这个问题，我希望PPT正常后，我们能够赶紧开卖！"老罗一边说着，一边微笑地看着屏幕，使劲按着翻页器，喃喃自语："赶紧开卖，开卖！"这一举动把听众逗得哈哈大笑。老罗的即兴反应加小幽默，成功地化解了尴尬，也为现场技术人员赢得了维修时间。

我们在演讲时遇到设备故障，比如PPT忽然不动了，麦克风没声音了，这个时候我们要怎么做呢？有的演讲者会默默等着技术人员解决这个问题。但是，听众怎么办呢？他们也在等待。演讲者需要马上采取措施，消除这一刻的尴尬气氛。我们可以用即兴思维"是的，而且"安慰一下听众，说："现在PPT有点问题，大家耐心等待一下，我先不用PPT给大家讲一下接下来的内容。"然后你可以在技术人员维修的时候，继续演讲，或者讲些题外话。虽然没有PPT，但是我们需要即兴脱稿演讲，避免听众等候过久。尽管这样讲压力很大，但这是每一个演讲者都需要练习的临场应变能力。

总结一下，即兴力就是我们右脑演讲思维第三种重要能力，也是很多人会忽略的一种能力。即兴力能让演讲者随机应变，根据演讲现场和听众的反应即兴发挥，能很好地应对突发情况。

总结

右脑演讲思维的第三种能力——即兴力。

- 方法一：即兴演讲
  1. 相信"第一想法"
  2. 快速组织想法
  3. 结构化表达
- 方法二：即兴"现挂"
  1. 挂听众
  2. 挂热门
  3. 挂趣事
- 方法三：即兴救场

1.演讲忘词时应对方法：即兴跳过

2.演讲口误的应对方法：继续演讲 自嘲纠正

3.听众提问的应对方法：会后解决 现场解决 邀请听众解决

4.演讲超时的应对方法：即兴删减

5. PPT出问题的应对方法：即兴发挥 化解尴尬

Review

读者感想

范婧/知乎 内容制作人 资深内容运营

作为一个左脑型人，我一直对“即兴”的重要性感触良多。不仅仅每一次发言、演讲，人生也更是由一次次“即兴发挥”构成的。

我的工作是在线课程的内容制作，即兴这个概念对我非常重要。我的工作需要与周围的人或事发生连接与互动，有很多突发情况需要我即兴应对，在这章学到的“是的，而且”很是受用。

---

[1].马克·库班（Mark Cuban），美国职业篮球联赛（NBA）达拉斯独行侠队的拥有者。

[2].阿曼西奥·奥特加（Amancio Ortega），西班牙服装公司Inditex的创始人，世界第一大成衣零售商。

[3].摩根·弗里曼（Morgan Freeman），美国演员、导演。

[4].史蒂夫·卡瑞尔（Steve Carell），美国演员，作品多为喜剧片。2005年出演《办公室》后被大众认可。

[5].约翰·克特兰，爵士乐历史上最伟大的萨克斯管演奏家之一，优秀的音乐革新家，他对20世纪六七十年代的爵士乐坛有着巨大影响。

[6].迈尔斯·戴维斯，美国爵士乐手，爵士乐史上最重要的人物之一。

[7].史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer），曾任微软公司总裁，是比尔·盖茨聘用的第一位商务经理。

第二篇 全脑演讲呈现篇

第7章 气场强大，你也可以做到

第1节 为什么你的演讲没有气场

《非你莫属》是一档求职节目。在其中一期节目中，一位北京大学心理学专业硕士前来应聘。一开始，她在自我介绍中展现了她在学业和工作上的优势。突然，一位嘉宾不满地说道：“我觉得求职者上台，起码要注意一下仪容仪表，比如你刚才的站姿就有问题。”原来，这位求职者的站姿有点松懈，一条腿没有站直。主持人张绍刚笑着对求职者说：“你刚才有一条腿弯着站，整个人会有些向我靠拢，所以我稍微往后退了一下。没想到，一会儿你另外一条腿又弯着站了，又离我远了，我不得不又向你靠近了一些。”听完这番话，嘉宾和观众都乐了，求职者满脸通红，恨不得找个地缝钻进去。

为什么站姿会引起听众关注呢？美国圣心大学专门研究过这种现象。研究发现，当口头和身体所传达的信息不一致时，人们主要看身体语言传达的情感信息。有句话说：关键不在于你说了什么，而在于你是如何说的。这位求职者虽然背景优秀，但是身体语言呈现出的是一种松散的气质，让刚才那位嘉宾误以为她的求职态度很随意。

在演讲中，很多人是不太注意身体语言的。比如，演讲者整个身体都朝向PPT的方向，导致演讲者和听众没有眼神交流，听众自然而然也就一直盯着屏幕看了，于是，演讲变成了阅读。

要想展现强大的气场，演讲者需要重视身体语言的五个方面，分别是站姿、表情、眼神、手势、移动。通过运用身体语言，演讲者可以展现自信，打造自己的气场。

如图7-1所示，演讲者身上比较常见的错误身体语言有如下几种：

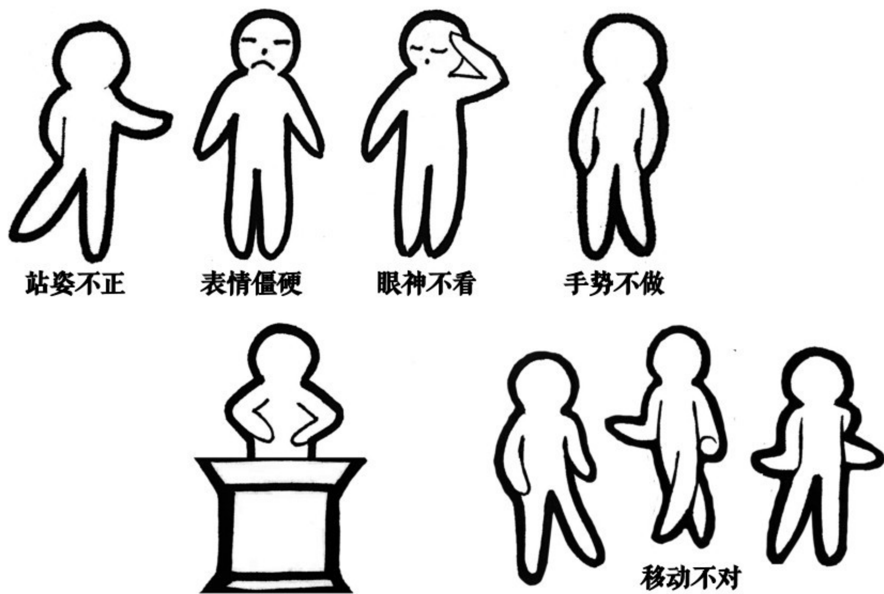


图7-1 身体语言的常见错误

•站姿不正

•表情僵硬

•眼神不看

•手势不做

•移动不对

这些问题都会削弱演讲者在舞台上的表现力，影响气场。下一节将一一解决这些问题。

Attention

左脑人注意

左脑人注重演讲的内容，但容易忽略演讲的形式，比如和听众的眼神交流不多，手势不够丰富，这会导致演讲者无法从气势上吸引听众。左脑人平时需要加强舞台的表现力，准备演讲时，可对着镜子练习演讲的手势、表情、站姿。

第2节 身体语言，让你的演讲气势非凡

站姿

提到站姿，先聊个话题：演讲能否坐着讲？我曾给某建筑设计公司的员工做培训，这些员工对客户演讲时通常都是坐着。但是在课上，我还是建议他们站着做演讲。为什么？因为站着演讲时的气场会比坐着演讲更强。气场来自哪里？气场不仅来自于你说的话，还来自于你身体呈现给听众的视觉感受。当你坐下时，听众只能看到你的上半身，从听众的角度来看，演讲者并没有以完整的姿态做演讲。最好的方式，是演讲者站在舞台的正中央，身体的前方没有遮挡物，这时的气场是最强的。

中国有句俗语，叫“站如松，坐如钟”。曾有人指出我演讲的时候驼背。如果演讲者以驼背的姿势站在台上，从气势上就输给别人了。我也发现一些演讲者，可能他们讲得一般，但有的人上台腰板特别直，这样的人即使不说话，只要站着就已经有气场了（如图7-2所示）。

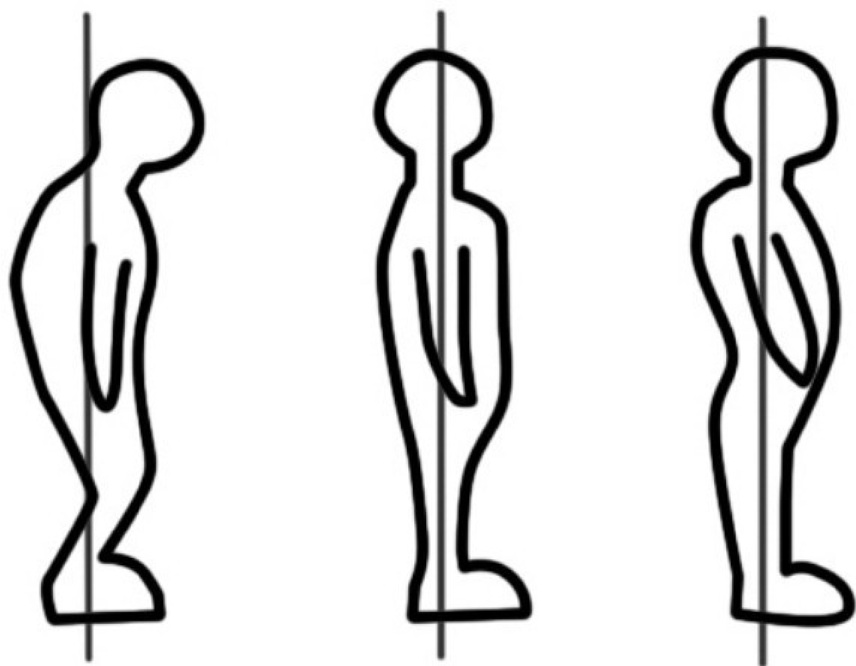


图7-2 演讲中的站姿

还有一种常见的错误站姿，就像《非你莫属》里的求职者一样，一条腿笔直地站着，另一条腿却弯着，这样的站姿看起来很“垮”，非常不利于树立自信的形象。

所以，正确的站姿就是双脚略微分开，与肩同宽，同时背部挺直，双手自然下垂，放在身体两侧。有的人总觉得双手自然下垂有些别扭，喜欢把手插兜里，或放在背后。其实，这些动作完全没必要，它们叫闭合式身体语言，会显得你很紧张，不够放松。

还有一个需要注意的就是身体的朝向。很多人在演讲的时候会面朝PPT，这既有准备不充分的问题，又有不自信的原因，所以演讲者下意识地用PPT转移了听众的注意力。但是这样做的弊端是，人们读PPT的速度远远比你的演讲速度要快，这样，好好的一场演讲就变成了读书会。演讲者要面向听众，即使看PPT，也是身体微侧，而不是把身体完全朝向PPT。

除此之外，尽量别把PPT当提词器。常见的PPT使用误区，是把想讲的内容都放在PPT上，觉得内容越详细，越吸引听众的眼球，自己也省事。但这种做法忽略了听众的注意力只能聚焦在一点这一事实，你播放的PPT越精彩，听众的注意力反而都转向了PPT， PPT成了你演讲的干扰因素。PPT可以辅助你，也可以干扰你，解决的方法就是使PPT的内容尽量简洁。

乔布斯的演讲PPT就非常简洁，现在很多互联网企业，比如小米、锤子手机、逻辑思维，在PPT上也借鉴了乔布斯式的极简风格。极简风格的PPT能帮助演讲者强化内容，但不会分散听众的注意力。

表情

演讲者的面部表情也是很有意思的一个话题。由于紧张，很多小伙伴上台时是面无表情的。有一次，我做演讲培训的时候，屏幕展示了两张照片，一张是一位知名的外国领导人，另外一张是一位名不见经传的演讲者。照片中，领导人一脸严肃，而那位不知名的演讲者则微笑着。然后我问学员，看完这两张照片，你更喜欢哪一位？几乎所有的学员都喜欢那位名不见经传的演讲者，原因很简单，虽然前者名气大，但那张照片传递出来的感觉却是严肃和高高在上，那位名不见经传的演讲者却因为亲和力十足的微笑，和听众拉近了距离。综上所述，面部表情是你给听众的第一印象，它可以展示出演讲者的亲和力（如图7-3所示）。

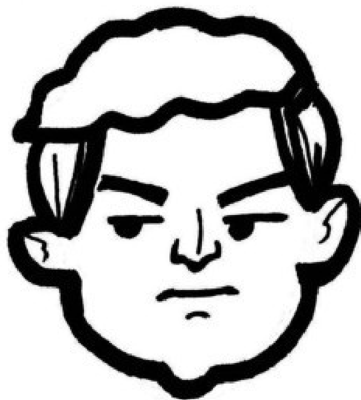



图7-3 演讲者的表情

如果你是在一个陌生的场合做演讲，希望和听众快速建立联系，那么你可以尝试微笑着说话。如果你无法做到，那也不必勉强，毕竟违背自己内心的表现是不自然的，反而会弄巧成拙。只要不是绷着脸上台，演讲时让自己的表情尽量放松一些，那也是可以的。表情可以通过私下练习来改善，经常对着小镜子练习微笑可以帮助你提升亲和力。

有句话叫相由心生，我们的面部表情反映的是我们的内心。要想练好表情，重要的是台上台下表里如一，生活里也要修炼自己，做一个保持微笑、开放沟通、愿意和人建立联系的人。

眼神

与听众的眼神交流，是演讲新人非常困惑的一方面。看哪里？看多长时间？怎么看？我们之前提到，有人演讲的时候眼睛只看着屏幕，不看听众。这是最常见的眼神交流问题。眼神交流的重要性是什么呢？它在增强气场上扮演的是什么角色呢？当你在舞台上和听众有眼神交流的时候，听众看到的是一个专注的演讲者的形象。与微笑传递的亲和气场不同，这是一个专注的气场。一个敢于和听众频繁进行眼神交流的演讲者，他展现在听众面前的肯定是自信的气场。在眼神交流里，我们要避免以下三种问题。

1.演讲者思考时眼神会向下或向上看

我见过这样的演讲者，在演讲的时候，他忽然忘词，这时候他一边思考，眼睛一边往下看，使劲地思考下一句讲什么。还有的演讲者忘词时眼睛会向上看。对于演讲者来说，这是一个思考过程，但是从听众的角度看，眼珠翻转的动作非常难看。演讲呈现的不仅是内容，还有仪容仪表，即使是几秒的思考，我们也要落落大方。如果你在演讲中忽然忘词了，你想回避听众的目光，你可以平视前方，望向听众席的后面，或者略微低一下头，沉思两三秒。这样，既避开了听众的眼神，又留下了思考的空间。

2.演讲者频繁和某个听众眼神交流

演讲中还有一个普遍的现象是演讲者只和某些听众进行眼神交流，比如：

•专心听演讲者说话的听众

•演讲者认识的听众

•离演讲者距离比较近的听众

演讲和私下交流不一样，私下交流是一对一的，而演讲是一对多的。如果你只和前排听众做眼神交流的话，会让其他听众产生被忽视的感觉。

我们在演讲的时候，不可能和每一个听众都有眼神互动，但是我们可以把目光放在五个方向。想象一下麦当劳的标志，那是一个大大的黄色字母“M”。如图7-4所示，眼神交流就是以M的书写方向为路径，按照听众席左下、左上、中下、右上、右下的方面移动。你可以与每个方向上的不同听众进行眼神交流。这样，你的眼神就基本可以覆盖现场大部分的听众了。

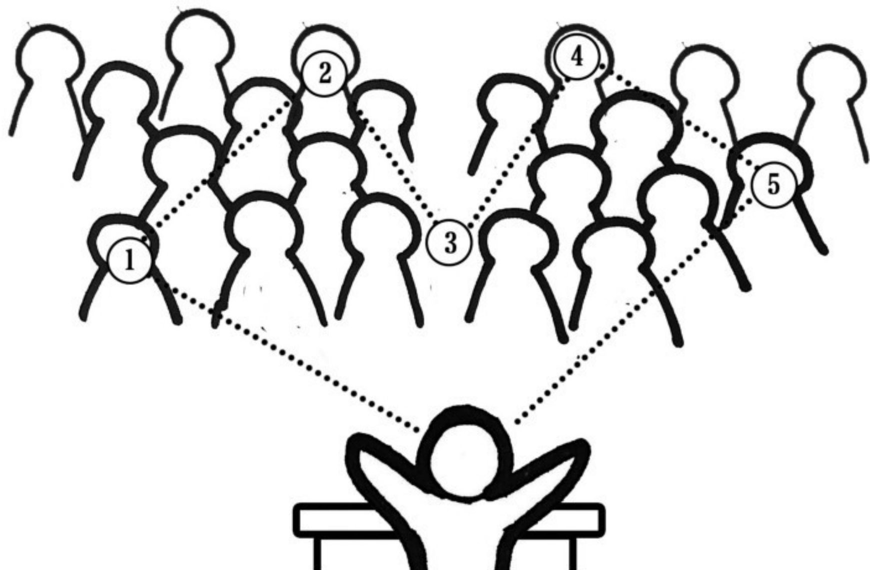


图7-4 演讲者眼神交流路径

演讲中与听众的眼神交流时间多长比较合适？我在课上测试过三种时长，分别是1秒、2秒和3秒。根据现场听众的反馈，1秒的效果过于短暂，显得眼神很飘。3秒的交流又显得有点长，听众会被看得不好意思，所以最佳的眼神交流时间还是2秒，既实现了与听众的互动，又不会让听众不舒服。

3.演讲者眼神转移过快，飘忽不定

我辅导过一个CEO，他在演讲的时候就不太会进行眼神交流，他的主要问题是眼神飘忽不定，像机关枪扫射一样，从左跳到右，但就是没有好好看过一个听众。为了解决他的这个问题，我做了一个眼神训练。

我让两个听众分别坐在会议桌的左边和右边，我则坐在会议桌的最后面。然后，我让这个CEO在桌前演讲。但是，我设置了一个规则，就是演讲时必须和这三个方向的听众有眼神交流，而且和每个听众的眼神交流要达到2秒，如果没和某个听众眼神交流或者交流时间不够，就要接受100元的罚款。不知道是不是受到罚款的驱动，那个CEO做得很好，由于眼神交流变得稳定，演讲的气场也增强了。所以，如果想练习演讲时的眼神，你可以在平时演讲的时候选定听众席三个不同的方向，分别定位一个听众，做两秒眼神交流的锻炼。

手势

手势是演讲中最体现气场的一部分，它是一个视觉辅助工具，能让我们的演讲更加丰富多彩。擅长演讲的人往往会用不同的手势去表达自己的情绪。记得有一次看惠普前CEO卡莉·菲奥里纳演讲，当她说到“动力”这个词的时候，她把左手放前，右手向左手的方向做了一个推的动作，当时，这个动作完美地加强了“动力”一词的效果。我们在演讲的时候都会有需要强调的重点，为了突出它，我们可以用不同的手势表达。

手势有两个方面比较重要，分别是手势的位置和手势的用法。

1.手势的位置

身体可以分为上、中、下三个区域，分别对应肩以上、从肩到腰、腰以下。手势在肩以上，代表的是鼓舞人心、引人注目。想象一下你逛街的时候，看到远处有一个熟人，你拼命挥动双手希望引起他的注意。再比如美国总统大选，总统候选人面对几万选民做演讲时，会挥动他们的双手向听众致意，这就是肩部以上的手势最适合的场景。

而我们大部分人做的手势都会集中在肩部到腰部之间，这个区域的手势是最适合演讲和私下交流使用的（如图7-5所示）。

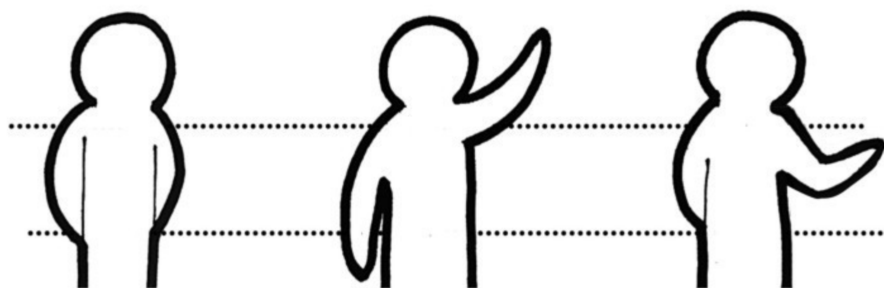


图7-5 演讲的手势区域

2.手势的用法

单手掏心窝

很多刚学演讲的小伙伴可以先从单手开始练起。比较常见的如图7-6所示，把右手指向胸口，然后慢慢由内往外展开，做一个类似“掏心窝”的动作。在演讲中，每当你要强调一个重点时，你可以用“掏心窝”手势来配合。但要注意间隔，每隔5秒到10秒可以做一次。等你慢慢熟悉以后，就可以不受时间限制，完全根据当下演讲的状态去调整。



单手掏心窝

图7-6 演讲的单手手势

双手握球

另外一种最有气场的手势就是双手的动作，双手的手势可以通过图7-7所示的方式展示出来，也就是双手掌心相对，手掌间隔大约40厘米。这个动作在演讲的时候比较常用，它代表了一种权威的气场，也表达了对演讲内容的强调。为了更形象地体验这一手势，你可以假设你的两手握着一个球。



双手握球

图7-7 演讲的双手手势

掌心相对，同时双手向里或向外移动，双手掌心距离不同，可以表示不同的含义。比如，当你在演讲中说“今年我们的销售成绩很好，比去年增长了很多”时你就可以把双手相对，然后慢慢向外拉开，用双手距离的扩大来表现销量的增长。同样地，如果你说“今年我们的销量成绩不好，比去年下降了很多”，这时你双手掌心的距离可以慢慢缩小，表明销量减少。双手的距离可以表示程度、数量、大小等。

双手掏心窝

我们在演讲的时候会讲到不同的观点。如图7-8所示，我们可以分别用左手和右手交替向外的方法强调观点的切换和强调。具体做法是将双手垂直放在腿两侧，在讲到某一个观点的时候，可以将左手抬起，做一个由内向外“掏心窝”的动作，然后放下；当讲到另外一个观点时，将右手抬起，做一个由内向外“掏心窝”的动作，这种手势的切换表示观点的变换。我们也可以同时用双手做“掏心窝”的动作，这个动作展现出的气场也很强，但这个动作不要连续做，最好可以和单手手势配合来做，这样，从视觉上呈现出的效果会比较丰富。





双手掏心窝

图7-8 演讲的双手手势

比如在讲下面这段话的时候，你可以用这组手势来表达。

大家好，今天我要给大家讲一下演讲的两个重要性。第一点是演讲的内容如何打动听众（将左手抬起，做一个“掏心窝”的动作，放下），这是每一个演讲者都要提前设计好的。第二点是如何用身体语言把内容完美地表现出来（将右手抬起，做一个“掏心窝”的动作，放下），这也是不容忽视的。综上所述，演讲既要有内容，又要有好的身体语言（两只手缓缓抬起，做一个“掏心窝”的动作，放下）。

手势的练习

综艺节目里有时会做一个和手势相关的猜词游戏，规则是两个人搭档，一个人看大屏幕上的词，然后用身体语言去表演那个词，让搭档去猜。这个游戏就是在锻炼身体语言的表达能力。比如，要你不说话，只用身体语言告诉我今天早上你都做了什么，你如何表达？

这是一个我在演讲培训课上让学员做的身体语言练习。你需要用手势来表演一个早上起床的故事。比如你会一只手拿牙膏，一只手拿牙刷，然后把牙膏慢慢挤到牙刷上。接下来还有吃早饭、换衣服、穿鞋等一系列动作都要用手势表现出来。这样练习的好处是让你在说话时习惯用手势配合自己。这能充分锻炼想象力、肢体协调能力。当你逐渐习惯用这种夸张的方法表达后，再进行正常的演讲，就会自然很多。

移动

身体移动通常面临两个问题，第一个是一动不动，另外一个是不停走动。如何解决这两个问题呢？

1.移动切换观点

我有一次给某大型电信企业演讲比赛做辅导，为了模拟真实效果，我选择在演讲总决赛的场地做培训。总决赛的舞台非常大，右侧有一个小讲台。练习开始后，我发现这些参赛选手只会站在讲台后演讲，却不会移动。原来他们不知道如何移动。想象一下，你在看电视的时候，如果画面一直不变，你能坚持多长时间？听众也一样，演讲者在一个位置上站久了，听众也会感到视觉疲劳的。

如何移动呢？我们建议不管是在大舞台，还是在公司的会议室，都可以把演讲的舞台分成左、中、右三部分，但是，如果你要用PPT的话，站在中间会挡住PPT，所以有PPT的演讲，移动轨迹就是从左到右。那么你可能要问了，什么时候移动呢？

我业余时间参加过一个话剧表演社团，有一次在练习话剧时，我站在舞台上，一边说台词，脚一边不由自主地移动。这时候，我的话剧老师问我："你为什么要移动？"我也愣住了，完全没想过自己为什么要移动，也许是觉得演话剧，干站着不好看吧。我的话剧老师说："舞台上，演员的每一次移动都是有目的的，每一个动作都是为了表现主人公的内心变化，或是为剧情的进一步发展而服务。"

对演讲来说，移动也要有目的，它可以很好地配合你演讲的内容。我认为移动有两个目的：第一个是你要从观点一转到观点二，第二个是你要强调一件很重要的事情。

比如当你讲"接下来，我们来看一下第二个重要的内容"时，你就可以从舞台的左边移动到右边，用身体的移动代表你在切换观点。或者在强调一个观点的时候，你可以说："我想强调的是，接下来的销售任务很重要。"这时候，你可以从舞台的右边走到左边，用身体的移动来强调观点。

2.设定移动范围

除了演讲时一动不动这个问题外，还有一个问题就是演讲者不停走动。前者的原因是紧张，后者的原因还是紧张。比如有一次我看一档综艺节目的时候，一个年轻的嘉宾上台后，一边说着脱口秀，一边不停地从舞台的左边走到右边，然后再从右边走到左边，显得焦躁不安。

不停移动的原因就是紧张，但频繁地移动会干扰听众的注意力。对这样的演讲者，我建议不要让紧张控制自己的身体，可以提前设计自己在舞台左、中、右三个区域的站位，把移动的节奏放缓。

需要注意的是，很多演讲者，特别是口才好、有经验的演讲者，他们特别容易在讲高兴了以后，离听众越来越近，甚至直接走进听众席，这时会出现什么情况呢？就是第一、二排的听众只能转身去看演讲者，时间短还好，时间长的话前几排听众的体验就会很差，因为他们看不见演讲者了，所以就会不专注。我就看见过演讲者讲兴奋了，就走进听众席去演讲，而这时候前两排的听众因为看不见演讲者，就开始低头玩手机了。所以，演讲者要提前设定演讲时的移动范围，轻易不要越过那个范围。

总结一下，身体语言可以提升我们的气场，通过站姿、表情、眼神、手势和移动，我们的演讲能更加形象化，更富有感染力，所以身体语言也是右脑的演讲方式。

第3节 语音语调，让你的演讲铿锵有力

声音对听众情绪的影响也会很大。一个高昂的声音可以振奋人心，一个温柔的声音能够感人肺腑。我刚接触培训的时候，受邀参加一位培训师的课程。他个子不高，戴一副眼镜，可以说有点其貌不扬，但是当他站在舞台开始说话的那一刻，他那浑厚和洪亮的嗓音，一下子吸引了我，他声音的穿透力非常强。在那一刻，我发现他的气场瞬间提高了。

我的声音练习也是经历了一番坎坷的。有一次，我参加演讲俱乐部的比赛，那天发挥得还可以，现场听众的反应也还不错。比赛结束后，我碰见一个资深会员，他说你的演讲挺不错的，就是声音有点儿尖，听起来有点“女气”。什么？女气？那还是我头一次听到有人说我声音女气，以前我一直觉得自己的声音还不错，就算不是浑厚有磁性的男低音吧，好歹也是个男中音。听完他的这番话，我特意找来那场比赛的录像，通过回放发现，在某些时刻，我的声音确实变得有点儿尖锐，感觉

在扯着嗓子说话。我有点纳闷，平时说话声音不是这样啊？为什么比赛的时候会变声呢？

后来我开始钻研发声技巧，才慢慢找到原因。其实就是我参加比赛时多少会有点儿紧张，结果导致气息不够流畅，没有足够的底气去支撑我的声音。于是，声音就会显得非常单薄，别人听起来就会觉得像女声。

后来随着演讲时间的增加，我的声音发生了改变。那还是有一次出差时，在前台登记入住，我忽然感觉手机好像在振动，以为有人给我打电话，结果拿出手机一看，发现没有人打电话，我这才明白，感觉到的振动居然是说话时胸腔的共振。这样的情况后来又发生过一次。可能是因为我经常演讲和培训，不知不觉强化了丹田发声和胸腔共鸣的能力，而这两点又是发声最重要的技巧。

很多刚开始演讲的人会遇到以下几个问题。

•声音乏力

•语调偏平

•语速偏快

•赘词过多

我们来一一解决。

Attention

左脑人注意

情绪和声音的联系非常大。左脑人在演讲中情绪的表达不够饱满，导致声音平缓，没有起伏，需要特别加强音量、语速、语音语调的训练。

声音的四个问题

问题一 声音乏力

有很多小伙伴都会遇到这样的问题：说话声音不够洪亮，听起来没有底气。如何解决这样的问题呢？我们先了解一下声音是如何产生的。

吸气

我们的声带是薄薄的两个片，像两扇门一样，要说话的时候，两边的“门”会互相摩擦，产生声音。如何让声带产生摩擦呢？就是直接用嗓子发声。但这样做，会产生的问题是说话时嗓子会比较累。有一个方法既可以减轻嗓子的负担，又能改善声音音质，那就是用我们的气息去“顶”声带，气流越大，声音越亮。那么如何让气流增大呢？那就得靠吸气，吸的气越多，吐气的时候就能让声带撞击得更响。吸气如何算多呢？把气吸到你的腹部，具体说是丹田的位置。丹田在肚脐以下约三个指头的位置，或者你试着轻声咳嗽一下，腹部凸起的地方就是应该用力的地方，你的气也要吸到这个地方。

要想练好吸气，可以使用一个比较经典的练习。把眼睛闭上，想象你在一片草原上散步，忽然，你发现了一朵小花，于是你弯下腰把花摘了下来，放在鼻子底下深深地闻了一口，那是一股沁人心脾的芳香，想象一下你闻到香味时的感觉。

注意，很多人在练习吸气的时候，都会耸肩膀，这说明一个问题，你用力过猛，气息只是被吸入胸腔，没有进入丹田。所以，记得不要耸肩膀，缓缓地吸气，当你看到腹部慢慢胀起的时候，说明气息进入丹田了。

吐气

经过几次练习，我们慢慢地可以把气吸满了，接着我们就要练习吐气了。吐气的作用就是通过丹田持续向声带送气，让气息一直支撑着我们的声音，让声音听起来更加有力。吐气的练习有以下三个。

第一个，我们可以在吸一口气后，发一个“嘶”的音，看看这口气可以坚持多久。你吐字持续的时间越长，代表你的气息越强。

第二个是练习一口气说完一个绕口令。

出东门，过大桥，大桥底下一树枣，拿着竿子去打枣，红的多，绿的少。一个枣两个枣三个枣四个枣五个枣六个枣七个枣八个枣九个枣十个枣十个枣九个枣八个枣七个枣六个枣五个枣四个枣三个枣两个枣一个枣。

第三个是比较有趣的方法，就是通过唱歌。有一首在抖音上很火的

歌曲，是许哲佩的《气球》。这首歌有趣的地方是，歌手一口气唱完了56个字。这种唱法吸引了很多小伙伴来挑战，你也可以试试能不能一口气唱完。

黑的白的红的黄的紫的绿的蓝的灰的你的我的他的她的大的小的圆的扁的好的坏的美的丑的新的旧的各种款式各种花色任你选择。

当你吐气慢慢稳定了，你的声音就会有力量。

发声练习

为了锻炼丹田发声，我们还可以做一些发声练习。你可以深吸一口气，然后发“嘿”这个音两次。这个音可以极大地刺激我们的腹部肌肉，让我们的丹田可以参与到发声的过程中来。我们要做的就是持续用一口气练习这个音，从练习两次，到四次、八次，在练习的过程中，声音要保持一定音高，音量、音色也要保持一致。

另外还有一个小技巧，适合那些性格比较文静，演讲声音小的同学。你们在演讲的时候，可能嘴张得不够大，导致声音发不出去。你们可以尝试找一些文章去读，练习时把嘴张大，夸张地读每一个字，你会发现，你的声音比以前大了很多。

比如朗读这首绕口令《白石塔》。

白石塔、白石搭；

白石搭白塔；

白塔白石搭；

搭好白石塔；

白塔白又大。

这是一个经典的发声练习绕口令，大家可以多练练。

问题二 语调偏平

我在培训演讲的时候发现，一些演讲不错的小伙伴都有一个特点，就是语音、语调都是不错的。换句话说，也许他们的演讲内容一般，但他们凭借声音的技巧可以抓住所有听众的心。因此，我们有必要说一下演讲时语调的问题。

语调偏平是演讲者极容易犯的错误之一，特别是左脑型演讲者。语

调偏平会影响你在台上的气场和表达效果。要想练好语调，可以从重音、语调、语气入手。

重音

重音可以说是一种很重要的发声技巧。说到重音，我们先举几个例子，看看网友翻译的北京话，你能看出有什么发音特点吗？

•装垫台——中央电视台

•胸是炒鸡蛋——西红柿炒鸡蛋

•王五井儿——王府井

•西日门——西直门

北京话有一个很大的特点就是连读，也就是吞音，这就产生了一个问题，说快了会不清楚。特别是在北京的公交车上，售票员用地道的北京话一报站名，王府井就变成了王五井儿。

演讲一定要字正腔圆，把每一个字说清楚。除了说清楚，我们还要想这句话强调的关键词是什么，然后把它重读出来。比如下面这句话，强调的字不同，这句话的含义也不一样。

•我知道你行。（是我，不是别人，知道你行。）

•我知道你行。（我当然知道你行啊。）

•我知道你行。（我知道你可以把这件事情做好。）

通过这个例子可以看到，重音在哪个字上，哪个字就对整个句子的意思起了主要作用。

我们在演讲的时候也要找到每句话强调的字和词是什么，这样才能展现出这句话的力量。比如下面这段来自臧克家的抒情诗《有的人》，画横线的地方就是需要重读的字：

有的人活着，

他已经死了；

有的人死了，

他还活着。

这首诗是臧克家为纪念鲁迅先生逝世十三周年而写的，他有感于鲁迅先生在人民心中的分量，于是挥笔写下此诗。第一个“死”字要强调，和第一个“活”字做对比。最后一句的“活”字也要重读。这两个重音强调那些肯给人民当牛做马的人，他们虽然死了，其精神永垂不朽，永远活

在人民的心中。

我们试着朗诵一下下面的句子，看看能不能体会哪些词需要重读。

•让暴风雨来得更猛烈些吧！

•祖国，我爱你！

•东风来了，春天的脚步近了。

•她笑得开心极了。

•红的像火，粉的像霞，白的像雪。

语调

在演讲中语调偏平则无法传递出演讲中的不同情感。这就需要我们了解三种常见语调的应用场景。

升调

语调前低后高，句尾音上升，常用于表达疑问、反问、惊异、兴奋等语气。

•同学们，这场比赛我们打赢了！↗（喜悦，兴奋）

•啊！他也考了满分？↗（惊异）

•这位先生，请问到图书馆怎么走？↗（疑问）

降调

先高后低，句末语势明显下降。一般用于陈述句、感叹句、祈使句，表达肯定、坚决、赞美、祝福等感情。

•多么勤劳，智慧，善良的人们啊！↘（感叹）

•哥哥，你快别说了！↘（劝阻）

•如果你只是要借钱去买毫无意义的玩具的话，给我回到你的房间睡觉去！↘（坚决）

平调

语调平稳、舒缓，没有明显的升降变化，表示严肃、庄重、冷淡等

感情，多用于叙述和说明。

•河北省赵县的洨河上，有一座世界闻名的石拱桥，叫安济桥，也叫赵州桥。→（叙述，说明）

•这个问题，我再想想。→（思索，迟疑）

语气

语气是演讲者表达情绪的有力武器，但它也是最难掌握的。比如以下两句话，你可以用不同的语气来表达吗？

你回来。

（轻蔑、询问、乞求、撒娇、悲伤、惊喜、悄悄、懒散、威胁……）

妈妈。

（正常、惊喜、撒娇、委屈、犯了错误怕妈妈、意外地发现妈妈、跟妈妈说悄悄话、乞求妈妈……）

括号里的词都是一些常见的场景，我们在演讲中采用不同的语气，听众感受到的情绪也是不一样的。下面列举四种常见的语气及其示例。

轻快型

校园内欢声笑语，雄壮嘹亮的歌声骤然间响彻在校园上空，你猜怎么了？今天是六一国际儿童节。各班同学排着整齐的队伍，穿着洁白干净的校服，戴着鲜艳的红领巾，迈着有力的步伐进入广场。广场上欢声笑语此起彼伏，同学们正在热烈议论着将要演出的节目。

低沉型

近来不知道什么缘故这颗心痛得更厉害了。我要向我的母亲说："妈妈，请你把我这颗心收回去罢，我不要它了。"记得你当初把这颗心交给我的时候，你对我说过："你的爸爸一辈子拿了它待人，爱人，他和平安宁地过了一生。他临死把这颗心交给我，要我将来在你长成的时候交给你。他说，承受这颗心的人将永远正直、幸福，而且和平安宁地度过他的一生。"[1]

高亢型

白杨不是平凡的树。它在西北极普遍，不被人重视，就跟北方农民相似；它有极强的生命力，磨折不了，压迫不倒，也跟北方的农民相似。我赞美白杨树，就因为它不但象征了北方的农民，尤其象征了今天我们民族解放斗争中所不可缺的朴质、坚强，以及力求上进的精神。

让那些看不起民众，贱视民众，顽固的倒退的人们去赞美那贵族化的楠木，去鄙视这极常见，极易生长的白杨罢，但是我要高声赞美白杨树！[2]

舒缓型

我喜欢这绚丽灿烂的秋色，因为它表示着成熟、昌盛和繁荣，也意味着愉快、欢乐和富强。

啊，多么使人心醉的绚丽灿烂的秋色，多么令人兴奋的欣欣向荣的景象啊！在这里，我们根本看不到欧阳修所描写的那种“其色惨淡，烟霏云敛……其意萧条，山川寂寥”的凄凉景色，更看不到那种“渥然丹者为槁木，黟然黑者为星星”的悲秋情绪。[3]

问题三 语速偏快

正常人演讲的语速是每分钟120～180字。有些小伙伴在演讲的时候语速偏快，再加上音量小，很容易让人听不清楚他说了什么。这就好比开车，踩一脚油门开快了容易，反倒是慢着开不容易。语速的快慢也会影响听众，使听众产生不同的情绪。

快速

如果你想烘托演讲的气氛，抓住所有人的注意力，可以快速表达。比如我们去超市，常会听到喇叭里在播放一些促销信息，这类广播的语速通常很快，它可以感染听众，让人随着节奏的加快而产生兴奋感，比如下面这段鞋城的促销广播。

亲爱的顾客朋友，欢迎光临大可以鞋城！繁花似锦五月天，欢乐假期乐无限，大可以鞋城五一欢乐购，花98买158，缤纷五月，与您共享欢乐假期。欢乐假期一重礼：5月1日、2日、3日，VIP会员持卡来店，可免费领“××”袜一双。欢乐二重礼：欢乐幸运球，大奖抓回家，活动期间，在大可以鞋城购物单张小票满99元即可参加欢乐幸运球活动，五档实用炫彩好礼抓回家。欢乐三重礼：老信誉卡换购大行动，立减20元。

演讲中遇到需要激励听众的情况时，我们可以把语速加快，这样，听众的情绪也会被影响。另外，如果你在网上做分享，语速应该比正常演讲时的语速快一些。

中速

语速慢下来带给听众的感觉又会不一样。我们坐飞机的时候，机舱里总会播放一段欢迎词。那个广播的语速就不是很快，而是用一种很适中的速度，这种语速带给听众一种很放松的感觉。

女士们，先生们：

欢迎乘坐××航空公司北京前往广州的航班。飞行距离是1 967公里，预计空中飞行时间是2小时30分，飞行高度为12 000米，飞行速度平均每小时750公里。

为了保障飞机导航及通信系统的正常工作，在飞机起飞和下降过程中请不要使用手提式电脑，在整个航程中请不要使用手提电话、遥控玩具、电子游戏机和电子音频接收机等电子设备。

飞机很快就要起飞了，现在由客舱乘务员进行安全检查。请您坐好，系好安全带，调直座椅靠背，收起小桌板。请您确认您的手提物品是否妥善安放在头顶上方的行李架内或座椅下方。本次航班全程禁烟，在飞行途中请不要吸烟。

本次航班的乘务长协同机上乘务员竭诚为您服务。

谢谢。

中速的演讲适合比较正式的场合，可以营造一种稳重、自信的氛围。

慢速

演讲能讲快的人有很多，但是讲慢的人很少。但速度慢下来的时候，你会更加沉稳有力。如果你看一些名人的演讲，就会发现他们在强调一些要点的时候，语速会放慢。演讲中的强大气场，有时候不是来自快，而是来自慢。你演讲速度很快，仿佛拿着一个皮鞭在赶着听众走，赶着赶着，听众也就对你的语速适应了，最后就麻木了。你可以听一段快节奏的音乐，然后再听一段慢速的音乐，体会一下不同节奏带来的不同感受。

速度放慢时，情绪的表达也会更加细腻。比如下面这段恋人表白的话就可以用较慢的语速，这样能让对方听清楚每一个字，感受到说话者的内心。

小时候看着满天的星斗，当流星飞过的时候总是来不及许愿。终于有一天，流星再次划过，我许下了一个心愿。为此，我整整等了28年。

你出现之后，我才知道有人爱是那么美好。是你牵引着我走出寂寞。

还记得我们第一次牵手，第一次雨中散步，第一次拥抱，第一次约定……

太多的第一次，给我们留下太多美好的回忆。

遇见你是一种幸运，陪伴你是一份幸福。

我不要短暂的温存，要的是你一世的陪伴。

不管今生也好，来世也好，我要的只有你。

速度降下来的时候，听众的内心也会变得舒缓，愿意听你娓娓道来。所以，在我们想强调某件事情的时候，可以放慢语速。

语速是演讲非常重要的一个技巧。有的人演讲从头到尾都是同样的语速，这样无法反映演讲内容的跌宕起伏，而好的演讲会用不同的语速，带给听众像坐过山车一样不同的情绪体验。

问题四 赘词太多

我们在演讲时会不自觉地说一些赘词，自己却意识不到。

比如在一次采访中，记者问如何看待一线城市的房价，接受采访的人是这样说的。

“房价我想提啊……刚才我那个……后来那个……我想啊……引申一

下……这个房价……我想……在……这……这……我想……就是……也不是想绕开什么……我想侧重讲这么一个……就是说现在这个房价……现在我们一线城市的这个……谈到这个……房价我觉得，有一个很重要的部分，叫作空房率，就是空房率嘛……这个怎么说呢……我考虑到……观察了很久这个房价，房价呢……怎么说呢……他还……房价……我认为啊……”

由于赘词过多，被采访人的回答显得支离破碎。我们在演讲的时候会边说边想，一旦卡壳，为了避免尴尬，我们会用赘词来填补。这是一个不好的习惯，它让我们的演讲显得冗长，而且把句子的意思打乱了，听众听起来非常费劲。

在我的演讲俱乐部，有一个角色叫“哼哈官”，他的工作是专门检查演讲者是否说了赘词，比如嗯、啊、这个、那个。每次演讲一结束，哼哈官就上场报告每个人都说了哪些赘词。有的人在演讲时可能说20多个赘词。

减少赘词有一个窍门，就是每当我们忘词或思考下一句话该如何说的时候，不要害怕演讲中的沉默时间，你可以深呼一口气，用深呼吸来填充停顿，这样就会大大减少赘词的使用次数。

这个方法不仅能帮助演讲者思考内容，还能用片刻的停顿引发听众的好奇心，是个一举两得的方法。

总结一下，如果想声音好听，需要关注音质、语调和语速。声音可以感染听众，引发听众情绪变化，所以也属于右脑的演讲方式。

注：如想收听本章朗读示范，可关注作者微信公众号：大卫祁演讲工作室，回复关键词“声音”，获得作者大卫祁朗读示范。

总结

身体语言可以提升演讲的气场。

•站姿：站姿挺拔，要面向听众，避免身体朝向PPT

•表情：微笑的表情容易建立亲和的气场

•眼神：坚定的眼神能散发自信的气场，可与听众保持2秒眼神接触

•手势：分为单手手势和双手手势，手势对提升气场很关键

•移动：移动呈现专业的气场，演讲者可以随着观点的切换而移动

声音好听的秘诀：音质、语调、语速、无赘词。

•声音乏力的解决方法：吐气均匀，丹田发力

•语调偏平的解决方法：找准重音

•语速偏快的解决方法：多体会快速、中速和慢速讲话对情绪的影响

•赘词过多的解决办法：用吸气替代赘词

Review

读者感想

梁修涵/联合国英语翻译

一直以为气场是演讲者生而有之的东西，很难改变。读完这一章才意识到气场是由多个因素组成的整体，可以通过努力来提升。

我每次到一两百人的舞台上就觉得自己音量太小，喊得声嘶力竭，读到练习提高音量的方法让我很惊喜，可以对症下药。

第8章 演讲恐惧，你也可以克服

第1节 为什么你总是害怕当众讲话

著名演员陈坤受邀参加央视综艺节目《开讲啦》，他的演讲题目是《人生路，莫慌张》，这是陈坤人生中第一场电视演讲。录制前，陈坤一直跟编导说："我很紧张，真的很紧张。"编导认为他可能是谦虚。结果陈坤上场后真将演讲主题说成了"人生路，莫紧张"。他后来在演讲中是这样描述他的演讲恐惧的。

同学们好，上台之前我非常紧张，特别紧张，我一直跟周边的朋友说："你别跟我说话，我紧张。"他们没有一个人相信，因为他们觉得我演了很多戏，所以遇到每个场合都应该是很淡然的，而实际上，我真的紧张。

陈坤拍过很多戏，在舞台上摸爬滚打数十年，是一个非常有经验的演员。但当他要做演讲的时候，他依然非常紧张。演技并不能帮助他应对演讲，因为演讲是一项需要刻意练习的技能。美国一个调查曾经向民众提问：你最害怕的事情是什么？结果表明，排名第二的是死亡，而排名第一的居然是演讲。我有一次在某企业培训演讲，那天有80人到场，培训过程中有一个练习环节是让每个人上台演讲。每个人上台的时候，我会礼貌性地与他们握手，但我发现，十个人里有八个人手心是凉的。除此之外，演讲恐惧可能会带来如下问题（如图8-1所示）。



图8-1 演讲恐惧的七种症状

•心跳加快
•手脚冰冷
•大脑空白
•说话打结
•身体晃动
•语速变快
•声音变小

那么，人们为什么会对演讲产生恐惧呢？我总结了三点原因。

1.恐惧是人类的本能

想象一下，你正走在一片森林里，忽然，前面有一头熊向你跑来。你的心跳开始加速，快到你不能承受，你的大脑只出现两个字：逃跑。你开始玩命地奔跑。这就是我们大脑自古就有的自我防卫机制，在面对危险的时候，它一般会产生两个选择：战斗或者逃跑。演讲的时候，我们暴露在所有听众的关注下，我们的大脑也会把这种场景视为一种危险，因而，我们心跳加速，变得紧张，这是正常的生理反应，每个人都

会有。恐惧是无法消除的，但是我们可以通过不同的方法去降低恐惧的程度。

2.过分关注结果

为什么有的人演讲会非常恐惧，而有的人却没那么恐惧呢？我刚开始接触演讲的时候，上台前脑子里总在想“这个演讲要是做不好怎么办”“底下的听众要是不喜欢怎么办”……我的大脑充斥着很多自我怀疑和担心，结果就是这些想法让自己越来越恐惧，这种过度担心的心态在心理学上叫瓦伦达效应。

瓦伦达是美国一个著名的高空走钢索表演者，他在一次重大的表演中不幸失足身亡。他的妻子事后说：“我知道这一次一定要出事，因为他上场前不停地说这次太重要了，不能失败，而以前每次成功的表演，他想的总是走钢丝这件事本身，而不去管这件事可能带来的后果。”心理学家把这种为了达到某个目的，总是患得患失的心态命名为“瓦伦达心态”。

如果我们在从事某项活动时脑子里一直想着成功的喜悦或失败后的痛苦，那么，这一活动就很难顺利完成。就像我们考试时越想考好，越不容易考好，所以，你越担心演讲的结果，你的表现越会往坏的方向发展。

3.过分关注自我

演讲前，我们产生的一些想法会让我们恐惧。我总结了两个常见的想法，一是如果我上台讲得不好怎么办，二是如果听众不喜欢我的演讲怎么办。

如何对待这两种想法呢？这两种想法都有一个“我”字。没错，关注点就在“我”。即使你演讲做得再精彩，台下的听众也总有一两个人不喜欢你的演讲。这一度让我很苦恼。后来我转行做培训，每一次培训我都要当众讲话，结束时让学员写下课程反馈。但我发现，每次都会有一两个学员没有给出五分好评，他们可能给出四分，也可能给三分。后来同事安慰我说：“这很正常，我也有同样的经历。每个听众的喜好都是不一样的。”演讲其实也一样，没有完美的演讲，听众是各种各样的，每个听

众的喜好也是各种各样的。真正对完美的渴求，来自我们的内心。

我读过一位日本作家写的书，书名是《被讨厌的勇气》，书里提到这样一段话。

因为过于希望得到别人的认可，就会按照别人的期待去生活，就会舍弃真正的自我，活在别人的人生中。不要为了满足别人的期待而活着。当我们选择一种自由的生活方式，就要有被别人讨厌的勇气。我们经常会为了不被别人讨厌，时常看别人眼色，活得既不自在又拧巴。但实际上，我们不可能讨好所有人，不管怎么努力，都会有讨厌你的人。

这本书让我意识到，每个人都想在演讲台上呈现一个完美的自己，害怕在台上不被别人喜欢，害怕自己的缺点被别人看到。正是这些潜在的担心让我们束手束脚。与其说接受演讲的不完美，倒不如说接受我们的不完美。只有接受自己的全部，敢于展示真实的自己，才能在舞台上淡定从容。

当我想明白了这一点，我在台上的想法开始变了。每次上台前，我不再聚焦于“如果听众不喜欢”这样的想法上，而新的想法“就算出错也是正常的”“即使听众笑话我也没关系，我接受”开始出现。正是这些全新的视角让我更加放松，恐惧也越来越少。即使上台前我还会有一点点紧张，但这种紧张对我的干扰越来越小了。当我没那么在意“我”的时候，我竟开始在台上展现真正的“我”。

如何解决恐惧的问题呢？下一节会介绍帮我们克服演讲恐惧的方法。

Attention

左脑人注意

你的恐惧来自于过多的自我批评。你要多去发现你的优势、你的演讲逻辑清晰，有理有据，观点明确。

Attention

右脑人注意

你的恐惧是因为你对舞台上的“自己”关注过多。你要去______________________________接受一个真实的自己。你的优势是演讲时情绪饱满，能够带动现场气氛。

第2节 两个方法，让你告别演讲恐惧

提前准备，克服恐惧

我观察过，很多人在演讲现场发挥不好，会忘词，这不仅仅是因为紧张，而是因为没有准备好。比如下周一你就要上台演讲了，你这周日才动笔写稿子，这可不叫准备好。俗话说得好，台上一分钟，台下十年功。凡是和舞台沾边儿的艺术，人们常常只看到辉煌的那一刹那，却忽视了表演者私下夜以继日的练习。TED的演讲嘉宾泰勒博士在登上TED演讲舞台前，一个人练习了数十小时后，又在听众面前演练了十几次。名人尚且如此，更何况我们呢。成功的演讲没有捷径，所有人都要提前演练。

有的人会问：“如何演练呢？”如果你的时间充足，就尽量写一下逐字稿，这样做的好处是让你记住上台演讲的每一句话。稿子写好后，尽量练习脱稿演讲。你可以用录音笔给自己录音，或者拿手机录像。在你回放的时候，你会发现很多问题，比如语言过于书面化，不够通顺，有些冗长。你需要反复修改你的稿子。稿子越打磨越精练，如果能打磨五遍到十遍是再好不过的。好的演讲不只是说出来的，还是打磨出来的。如果你实在没有时间写逐字稿，那也要写出演讲大纲，让自己清楚演讲的所有要点。我建议你用思维导图去准备演讲大纲，它是一个视觉化的大纲设计工具，有助于你整理演讲要点。

我第一次在演讲俱乐部做演讲的时候，可做足了准备。我把自己关在家里，对着镜子足足练习了十遍脱稿演讲。第二天上台时，虽然还是很紧张，但起码没有忘词，我非常流畅地讲完了所有内容。克服紧张首先要在私下先练习好，如果私下演讲都不流利，你又怎么能在面对听众时发挥好呢？

在演讲俱乐部，我发现了一个有趣的现象，凡是演讲自信流畅的小伙伴，都在私下练习了十遍左右。演讲不只是舞台上几分钟的表现，还离不开私下的打磨和练习。如果你想克服演讲时的紧张情绪，那么“台上讲一次，台下练十遍”。

演讲时转移注意力

我们之前提到过，恐惧是无法消除的，并且你越关注你担心的事，

它就越会被无限放大。所以，我们可以做的就是将你的注意力转移到别的地方，比如讲、演、练的过程中（如图8-2所示）。

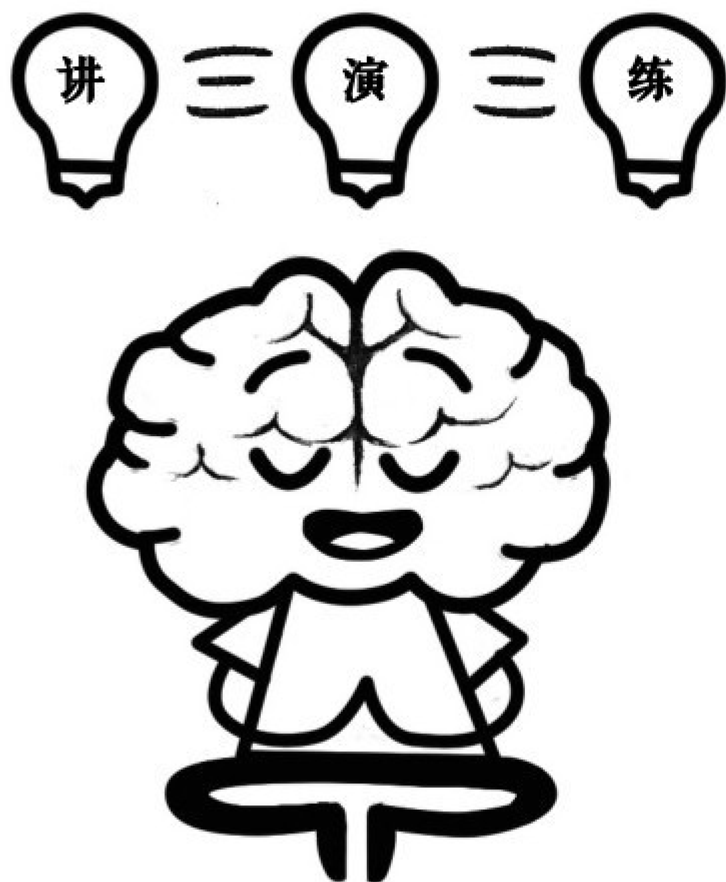


图8-2 转移注意力的三种方法

1.专注于讲

很多小伙伴都有这样的感受，刚上台时最紧张，一般在五六分钟后，才放松一些。万事开头难，我们最应该担心的不是恐惧，而是如何做好演讲开场。有的小伙伴上台后第一句话就是“我很紧张”或者“我没有准备好”，一般情况下不说这句话还好，一说这句话就更紧张了。

恐惧无法消除，你要做的是把注意力从恐惧上转移到别处。你可以好好设计你的演讲开场，好的开始是演讲成功的一半；你也可以提个问题，讲个故事，展示一幅图片……不同的开场方式既能调节紧张的气

氛，又能帮你转移对恐惧的注意力。如果你的演讲开场顺利，你的自信心也会增加，接下来你只要专注于讲话，恐惧会慢慢消失。

2.专注于演

在TED热门演讲《肢体语言塑造你自己》中，社会心理学家艾米·卡迪揭露了身体姿势是如何影响我们心理的。在这个演讲中，她介绍了一个实验，分别让同一批人去赌博，但是在赌博前让这一组人分别摆两种身体姿势，一种是非常自信的，比如手叉腰、脚放在桌子上，而另一组是比较胆怯的，身体蜷缩。实验的结果是，摆出第一种自信的身体姿势会让这批人在赌博中更加自信，敢于下注，而他们摆出第二种胆怯的身体语言时，他们赌博时自信心降低，下注的金额也降低了很多。

经过了多次的实验证明，艾米发现：你的肢体语言决定了你是谁。对于那些不自信的人，她提到了一个方法：如果你想变得自信，你就要先装得自信，这样你就可以真的变得自信。她认为，如果你可以做一个自信的肢体动作，比如把双臂展开保持两分钟，那么你在接下来的活动中会更加自信。

这个演讲让我想起每当我演讲前紧张时，我会离开座位，去外面走一走，然后回来站着等待上台演讲。按照艾米的建议，这就是在让我的身体达到最舒服、自信的状态，好去迎接演讲。

什么样的身体姿势会让我们更加紧张呢？上台后把手插在兜里、背在背后，或者把身体藏在讲台后面，这些闭合式身体姿势都会降低我们的自信，让我们对舞台更恐惧。

当我上台演讲觉得紧张的时候，我会在演讲中用不同的手势来配合演讲。不同的手势会分散我对紧张的关注，缓解恐惧感。另外还有一个小窍门，如果你在台上感到紧张，可以多看看台下你熟悉的听众，或是认真听你演讲的听众，他们的支持也可以缓解你的紧张情绪。

3.专注于练

演讲是一门实战性非常强的艺术，需要演讲者经常练习，如果很长时间没有练习，纵使你是演讲高手，你也会对演讲台产生恐惧。

一个叫蒋甲的小伙子遇到过类似的问题。曾经，他非常害怕被人拒

绝，为了提高自信和抗挫能力，他决定参加一个“100天被拒”的实验，他要在100天里和100个陌生人交流，提出各种各样的要求。在这100天里，他尝试了一系列之前想都不敢想的事情，比如向陌生人借100美元、到大学当教授上课、在麦当劳要求续汉堡包……从一开始借钱被拒绝，到后来成功地被陌生人邀请去公司演讲，在他的勇敢尝试下，他的要求一个个变成现实。现在的他拥有自己的公司，并且因为这段经历，被TED邀请上台做演讲，还出了一本自传。蒋甲向我们展示了如何通过持之以恒的练习，从一个害怕被别人拒绝的人变为一个拥抱拒绝的人。

蒋甲的经历可以给广大害怕演讲的朋友们一个启示——你越害怕什么，越要去接触什么。像乔布斯、马云这样的演讲高手，他们并不是天生外向的人，但是，他们经过长时间的训练，最终成为自信的演说家。

行为心理学里有个“21天效应”，讲的是只要重复21天，人们就可以养成一个习惯。我们结合21天效应的四个阶段，分析一下如何克服演讲恐惧。

第一阶段：72小时

尽量在72小时内找机会练习演讲。如果超过72小时不行动，那么再去行动的可能性就大大降低了。

第二阶段：1～7天

开始行动后的7天内是一段痛苦时期，演讲时你会感到恐惧，你会觉得自己表达刻意、不自然，你的信心备受打击。

第三阶段：7～21天

当你熬过了7天的练习阶段，第三阶段你将通过大量重复的正确练习，慢慢养成一个面对公众讲话的新习惯。这些练习会在你大脑内重新建立一个舒适区，此时，你对演讲没有那么恐惧了。

第四阶段：21～90天

你已经开始习惯面对听众。你的演讲不再刻意，变得自然很多。

经过我在演讲俱乐部十年的观察，我验证了21天效应：无论一开始多么害怕上台的小伙伴，加入俱乐部半年后，通过每周一次的上台演讲，他们会有非常大的变化。他们会从那个上台紧张的新手，变成在台上收放自如的老手。他们通过21天的练习，建立了新的演讲习惯。

可能一开始你并不习惯站在众人面前讲话，但只要你坚持练习，你会慢慢突破舒适区，建立新的习惯。所以，想永远告别演讲恐惧，最好的方法就是经常练习。

总结

克服舞台恐惧的方法：减少对结果和自我的过分关注。

•方法一：提前准备，克服恐惧

•方法二：学会转移注意力

1.专注于讲

2.专注于演 使用自信的肢体语言

3.专注于练 21天效应

Review

读者感想

杨月航/ 戴尔中国 大客户服务技术经理

有人说过，演讲是一种接近死亡的体验，原因就是我们内心对演讲的恐惧。很多时候，对演讲的恐惧已经成了我们工作、生活的绊脚石，很多场合下，我们会刻意躲避演讲的机会，这样也就错过了锻炼自己、提升自己、展示自己的机会，给自己的人生留下了很多遗憾。

本章对我启发很多。我平时常与客户开会，开会也是另一种形式的演讲，由于更多地专注于本职工作，而且驾轻就熟，其实我并不感觉紧张，但如果让我上台做正式的演讲，紧张的感觉就会非常明显。更充分的准备，更积极的心态，更多的训练，是克服恐惧的诀窍，希望每个人都可以感受到演讲除恐惧之外那些美妙的感觉。

---

[1].本段文字节选自《我的心》，作者巴金。

[2].本段文字节选自《白杨礼赞》，作者茅盾。

[3].本段文字节选自《秋色赋》，作者峻青。

第三篇 全脑演讲实战

第9章 自我介绍，你可以与众不同

第1节 为什么她可以考上哈佛大学

2017年10月，一个陌生人加了我的微信，对方希望我可以辅导她应对MBA面试。我们在一家小咖啡厅见面了。她叫小m，是一家外资企业的项目经理。虽然参加工作多年，但她一直都有一个名校梦。2016年，她申请了哈佛大学的MBA，已经顺利通过了笔试，进入最后的面试环节。但让她忐忑不安的是，她的面试会在美国哈佛大学校园内举行，并且她是当天最后一个面试者。对她而言，最后一个面试并不是一个理想的排序，因为面试官已经面试过很多候选者了，那都是来自不同国家的精英。这对她充满了挑战。为了实现人生梦想，她决定请一个老师辅导她的面试。

辅导国外名校的MBA面试对我也是一个挑战。如何帮助小m打动面试官，从众多候选者中脱颖而出呢？我先花时间去了解小m的背景。我发现，她在澳大利亚一家企业做过项目经理，带过团队，这段外企的工作经历可能和MBA的学习相关。于是，我们决定把这一点作为面试自我介绍的亮点。那天下午，我们花了很长时间去练习自我介绍。小m的领悟力很强，她在反复练习中变得越来越自信。一个月后，她飞往美国参加面试。两个月后，我收到了她的微信，她成功被录取。现在，她已经是一名哈佛大学的学生了。

后来小m和我说，那次面试辅导给了她很多力量，让她敢于面对那场艰难的面试。而我也有些感悟，一个人可能很优秀，但如果不擅长宣传自己，那将很容易与好机会失之交臂。在这个竞争激烈的社会，无论是在职场，还是在私下聚会，学会自我介绍，就学会了一个展现自我优

势，让你脱颖而出的好方法。

第2节 求职面试，全脑介绍让你脱颖而出

职场节目《非你莫属》有一次来了一个求职者，主持人问了她一个问题：你能不能介绍一下你参加过哪些社会实践活动？她是这样回答的。

我有两个朋友，他们手里有些生源，这件事情进展比较顺利，包括校区的选择、物品的购置，以及一些价格的制定，这些都是我们共同完成的。然后这个过程中我主要从事的是：第一方面，技术方面，物品，我们那边的海报、宣传册都是我做的；第二方面是财务方面，每个月的总结，然后根据这个月的财务状况进行一些调整，这些事情也是我做的；那个，还有第三方面……

还没等这个求职者回答完，嘉宾席上某教育集团董事长就打断了她，说："你说的都是流水账啊！能不能讲你干这些事过程中的亮点是什么？"

求职者虽然介绍了很多细节，但只是罗列了她做过的一系列事情，没有突出重点，没能在短时间里体现她的个人优势。

面试的时间有限，需要我们在短时间内告诉面试官为什么我适合这份工作。但很多求职者见到面试官后，特别喜欢大段背诵简历。最后求职者终于介绍完自己了，而面试官什么重点也没有听到。面试官让你介绍是希望你能证明"为什么我要雇用你"。你需要言简意赅，突出自己的优势，尽可能说服面试官。所以，我们在面试介绍中，既要有概括力，又要有论证力，这样才能言简意赅，有理有据。

如何介绍自己呢？你可以把自己当作一个品牌来介绍。

天图资本首席投资官冯卫东曾经在品牌战略中提到，品牌宣传时要问以下三个问题。

- 我是谁？
- 有何不同？
- 何以见得？

我是谁

第一点是你的品牌定位。比如一说“格力”，所有人想到的都是空调。可以说，格力的定位比较准确。“格力”和“空调”在顾客心中的强关联性，导致顾客对“空调”产生需求时，脑海中最先冒出来的品牌就是格力。求职也是这样，每个人都是一个品牌。你把每份工作都像记流水账一样介绍一遍，面试官无法对你定位。

有何不同

第二点是品牌特点。这里的不同，不是企业认为的与众不同，而是顾客认可的、有意义的不同，也就是顾客选择你的品牌而不是别的品牌的理由。面试中有很多人来竞争，为什么你应聘的单位要选择你而不是别人？你的核心优势是什么？

何以见得

最后是有效佐证。对于产品宣传的信息，顾客往往会持怀疑态度。品牌方需要去证明自己的宣传点属实。那么，在面试中，你的优势如何被证明？

这三个问题不仅是品牌宣传最需要解决的问题，也完全适用于我们的求职面试介绍。我们需要在短短的面试时间内，回答清楚这三个问题（如图9-1所示）。

我们来详细介绍每一步采用的话术。



图9-1 求职面试中的演讲思维

Attention

右脑人注意

面试官通常比较注意细节，所以右脑人在表达时要尽量具体和重点突出。

我是谁

在面试一开始的时候，面试官都会让我们简单介绍一下自己。这时候，我们要通过左脑的概括力和论证力，言简意赅地说一下自己的学历和工作经历，同时还要有一些打动人心的细节。

举个例子，2017年，一部名为《猎场》的职场剧火了。剧中主人公完成了一场场精彩的面试，完美表现值得我们参考。

在一次面试中，主人公精心设计了自己的简历，一上来就把过去在学校时的亮点经历做了介绍。

我叫覃飞，2002年我考入广西大学，在校期间，我做过东南亚之

夜、青春红丝带等公益活动的志愿者，还参与了全区双高基础教学的评估软件开发。

主人公言简意赅，既介绍了自己的教育背景，又突出了自己社会实践的经历。

第一步“我是谁”的介绍要简洁有力，同时要给自己贴一个标签。最好的方法就是举例。面试官会抓你例子中的关键字，一听大概就能明白你是个什么样的人。

比如，有一位求职者小杨，他希望应聘一个销售的岗位。他是这样介绍自己的。

您好，我毕业于北京工业大学，主修电子信息与控制工程专业，理工科背景。我有过两段工作经历，我在戴尔公司做过2年外企大客户售后服务，在惠普做过4年外企大客户销售。

我在惠普做外企大客户销售期间，主要负责重点外企大客户的日常维护和销售机会的开发和跟进。除此，我还担任惠普文印设备全线产品销售，分别在2012年、2015年、2018年获得公司最佳销售奖。在业绩方面，我曾经赢得汇丰银行、上海通用汽车、微软中国等外企客户3年外包文印解决方案等重点项目。

小杨一共有两段工作经历，分别负责戴尔的售后服务和惠普的销售。小杨应聘的工作是销售，所以他并没有过多地介绍在戴尔做售后服务的经历，以免分散重点。他详细地介绍了曾经从事销售时的工作内容，又展示了销售业绩和所获奖项。这段介绍突出了他的标签，那就是资深销售。面试官在听完这段初步介绍后，对小杨的销售经验就了然于心了。

面试介绍的第一步，我们要用举例的方式介绍自己，避免泛泛地介绍简历。做完初步介绍后，我们就要具体展示自己在工作中的特长了。

有何不同

有的面试官喜欢问求职者“能说说你有哪些优势”，你可能纳闷，明明简历上有介绍，为什么面试官还要再问一遍呢？理由很简单，简历中虽然列出了多条优势，但面试官想知道哪个才是你胜任这份工作的最大优势。而且简历上文字有限，面试官难免想了解更多细节，用事实求证一下。

所以这一步，求职者仍需要通过左脑的论证力继续举例，介绍自己“有何不同”。这个岗位需要具备什么优势，你就重点说什么优势，最好还能举几个成功的小例子。简短而有重点，会让面试官对你刮目相看。

比如小杨面试的职位是销售，而他的背景又是技术型销售，那么他就可以举一个技术型销售的例子来展示他的核心优势。比如，他可以这样介绍。

我可以从技术角度提供专业的服务，更好地帮助客户选择适合他的产品。

例如，在惠普的时候，如果客户询问一款打印设备，我会先了解客户打印的场景，是商业办公还是生产环境，打印负荷的要求是什么，每分钟需要打印30页还是60页，之前打印设备使用过程中遇到过哪些问题。结合这些问题，我会为客户推荐一款更适合他的设备。客户通过我的专业推荐买到了适合的产品，下次需要购买设备时，会第一个想到我。

小杨通过一个翔实的销售案例，展示了技术型销售如何帮助客户选产品。这个例子展现了他的销售优势，那就是专业技术知识深厚，为客户所信赖。很多面试官非常关注细节，你在介绍优势的时候，尽量不要模棱两可，举例越翔实，说服面试官的机会就越大。

接下来，面试官会根据你的回答，问你一些细节。

何以见得

有的面试官还喜欢问求职者：“能不能介绍一下你最近一次的成功案例？”这就是面试官考察你真正实力的时候了。

不要担心没有高大上的案例会掉价，你只要举出实例，并将其中的重点说明，突出你在其中发挥的作用和优势，让面试官对你的能力有一些认识就好。当然，举的案例越大越好，那代表你有能力操作大项目。

但是切忌假大空。面试官都身经百战，你举了不属于你的案例或者夸大案例，他们会找出漏洞再次向你提问，并于面试后核实，到时候尴尬的就是求职者自己。

这里推荐一个工具，也是面试官很爱用的一个面试工具，就是STAR法则。通过这个工具，面试官会从四个方面考察求职者的能力，测试面

试者在某个具体情境下解决问题的能力，帮助HR快速了解求职者。STAR法则的四步是这样的。

- Situation 背景：某项目是在什么情况下发生的？
- Task 任务：你当时的任务是什么？
- Action 行动：你做了什么？为什么这么做？
- Result 结果：结果怎样？你从行动中学到了什么？

STAR法则有问题、有转折、有改变，很符合之前我们介绍的讲故事四步法，我们可以用STAR法则讲一个故事。

用**STAR**法则讲故事

还是拿小杨举例。假如面试官问他："请说一下你最近一次的成功案例。"他可以这样介绍。

Situation 背景

客户邀请我们公司参与一个关于销售员证件打印项目的竞标。同时，客户说他们很快要跟另一个公司签约了，邀请我们只是走个形式。这时，离招标截止还有一个星期。

Task 任务

我需要在最短的时间内说服客户，从竞争对手那里抢到即将签订的订单。

Action 行动

通过前期的沟通，我了解到客户的一个痛点问题：客户公司打印销售员证件时，由于使用的是A4打印设备，后续需要对销售员证件进行裁剪，这无形中增加了工作量，同时还增加了员工裁剪纸张时可能带来的工伤风险。我利用自己的技术优势，为客户推荐了A5打印设备，可以将销售员证件一次打印成型，既帮助客户减少了裁剪的工作量，又避免了操作可能存在的工伤危险。

Result 结果

客户对我的推荐非常满意。在仅仅一周的时间里，我完成了制定投标方案的所有流程。最终我们赢得了客户全国15个仓储中心价值200万元的文印解决方案的项目。

小杨通过这个故事，既展现了自己曾面临的挑战，又展示了技术销售的解决方案，把自己的能力和优势形象地展现在了面试官面前，让面试官对他的技术销售优势有了更直观的感受。所以，如果你被面试官要求介绍一个成功的案例，你可以用STAR法则给他讲一个故事。

在面试中，我们需要尽量减少对简历的依赖，这有助于展现我们的表达能力。考虑到面试场合都比较正式，以及面试官都比较严谨，我建议自我介绍要多采用左脑的概括力和论证力。

第3节 聚会介绍，创意介绍让你形象突出

除了面试时需要自我介绍，还有一个场合也需要，那就是社交聚会。现在已经不流行名片了，所以“口头的名片”显得更重要，那就是自我介绍。记得有一次在活动上碰见一个朋友，她对我说：我对你有印象，你上次在某某的聚会上说你专注演讲。说者无意，听者有心，人们记住的就是你某一个特点，比如你的职业或者你的爱好。如果你介绍得精彩，没准儿你就因此认识了伯乐，从此改变了人生的轨迹。

但是怎么做好自我介绍呢？不知道你有没有听过这样的介绍：“我叫张娜，张是弓长张，娜是左边一个女字旁，右边一个那里的那。”这样的介绍比较雷同。聚会是一个比较轻松的场合，我们可以发挥右脑的联想力，用不同的方式来介绍你的名字和特点，让它们更有趣。

我们其实可以借鉴求职介绍的三个步骤，那就是“我是谁”“有何不同”“何以见得”（如图9-2所示）。



图9-2 聚会演讲思维

Attention

左脑人注意

聚会介绍相对比较轻松，左脑人要善于用右脑形象生动的方式来包装自己。

我是谁

方法一：名字的意义

我们可以将名字与一些诗词名句联系起来，赋予它一个不同的意义。

有一个朋友叫晓娟，她是这样介绍自己的："大家好，春眠不觉晓，千里共婵娟，我的名字叫晓娟。"

还有一个朋友叫张鹏，他喜欢用成语介绍自己，一上来就是："大家

好，我是张鹏。张弛有度、鹏程万里。”

方法二：名字的故事

故事能让别人印象深刻，我们可以和别人分享自己名字背后的故事，比如一个朋友是这样介绍自己的：“大家好，我叫杨小小，为什么叫杨小小呢？因为我爷爷叫杨大，爸爸叫杨小，所以我叫杨小小。”

方法三：和名人的关系

如果你的名字很普通，没关系，你可以看看你名字中的哪个字可以和名人挂钩。比如一个朋友叫刘志锋，他就可以这样介绍自己：“大家好，我叫刘志锋，刘德华的刘，罗志祥的志，谢霆锋的锋。”当你把自己的名字和名人的名字联系起来的时候，大家更容易记住你。

方法四：有趣的谐音

我的艺名叫大卫祁，有一次我在外面做分享，为了让大家记住我，我是这样介绍自己的：“大家好，我是大卫祁，记不住我没有关系，我有个亲戚，叫达芬奇。如果还记不住，就想想这个，南有王老吉，北有大卫祁。”活动结束后，有很多听众记住了这个比喻。

有何不同，何以见得

趣味介绍了名字后，接下来要告诉别人你的特点。我建议你介绍一个爱好或一个特长。

比如我周围有一个马拉松达人叫小蒋，他每次都会这样介绍自己。

我是谁——大家好，我叫小蒋。

有何不同——我喜欢跑步，一周大概跑4次，每次一个小时左右。

何以见得——去年我参加了北京和上海的马拉松比赛，最好的成绩是3小时29分。我的梦想是去参加国外著名的马拉松比赛。

通过这三步，小蒋很好地展现了他身上马拉松达人的标签。

如果你不清楚自己有何不同，可以问自己以下三个问题。

•什么是你既喜欢又擅长做的事情？

•过去的五年里，有没有一件事情让你很有成就感？

•如果让你的好朋友来总结你的特点，你觉得他们会如何形容你？

无论是在求职面试场合，还是在朋友聚会场合，本质上人们在这些场合的社交目的都是打造个人品牌，强调自己与他人的差异性。要想在竞争中脱颖而出，不仅要干得好，还要说得好。机会属于那些既有特长，又会打造个人品牌的人。

总结

面试自我介绍偏左脑演讲风格，聚会自我介绍偏右脑演讲风格。

•我是谁：我的背景/我的名字

•有何不同：我的经历/我的特点

•何以见得：我的成绩（用STAR法则讲故事）/我的特点

Review

读者感想

封叶红/哈佛大学MBA在读

好的自我介绍要能站在聆听者的角度，根据他们的特点和要求来设计介绍的内容要点。这其实也是一个换位思考的过程。比如，在哈佛大学MBA面试中，我会用具体的例子来支撑我的观点，这样便于面试官更好地理解。找出自己的亮点，并生动有效地表达出来，这样才能在短时间内给面试官留下深刻的印象。

第10章 产品介绍，让听众当场下单

第1节 为什么你的产品介绍无法吸引听众

前段时间我准备给母亲买一部手机，母亲上了年纪，有点儿老花眼，我打算买一款大屏幕手机，方便老人使用。我来到一个商场的手机柜台，导购小姐非常热情地走过来，说："先生你好，是买手机吧？"我说："是啊。"她马上滔滔不绝地介绍起来："先生，这款手机您看看，800万像素、蓝牙功能、MP4……现在购买还有大礼包赠送。"我听了半天，没有一个功能对老人有用，于是我来到另外一个柜台。

第二个导购员是一位小伙子，他并没有直接上来介绍手机，而是先问我："您买手机是自己用还是送人啊？"我说："母亲用。""哦，您是买手机给老人家啊！我给您推荐这一款。老人家视力不好，要买屏幕大点儿的，按键也大点儿的，功能不需要太多，打电话就够了。这一款手机还带有收音机功能，老人喜欢听广播，平时当收音机也可以……"小伙子拿出一款手机让我试用，果然和他描述的效果是一样的，我立刻付钱把手机买下了。

第一个销售只是在介绍产品的最新功能，但是和我母亲的使用毫无关系。第二个销售先了解我的实际用途，然后不仅介绍了一款大屏幕的手机，解决了母亲看不清字的问题，还介绍了一个老人喜欢的功能，就是收音机，他推荐的手机额外满足了我的诉求，所以打动了我。

通过这个故事我们可以看出，打动用户的不一定是酷炫的产品参数，而是产品能帮助用户解决什么问题，带来什么好处。

比如著名饮料品牌王老吉，他的广告词就是"怕上火，喝王老吉"，它解决了人们担心上火的问题；而图片处理软件"美图秀秀"呢，它帮助人们处理自己的照片，满足了人们对美的追求。

谈论好处可以让人感觉愉悦，人在心情愉悦的时候，更容易接受别人的意见，再比如，在一个轻松舒服的环境下谈生意更能达成一致，这在心理学上叫作好心情效应。

而谈论问题则让人产生焦虑感，比如为了劝阻烟民少吸烟，有些国

家会在烟盒上印上腐烂的肺部、骷髅的头像、漆黑的牙齿等警示图标。这种图案可以唤起人们的反感，在某种程度下减少人们购买香烟的欲望。

如果我们想在产品销售时打动客户，可以发挥右脑的共情力，关注产品带给用户的好处和需要回避的问题，影响客户的情绪。

著名产品人、湖畔大学产品模块学术主任梁宁把好处形象地称为爽点，把问题叫作痛点。在产品销售中，我们也要关注用户的爽点和痛点，这要求我们不仅发挥左脑对细节的把控能力，还要发挥好右脑的共情力（如图10-1所示）。

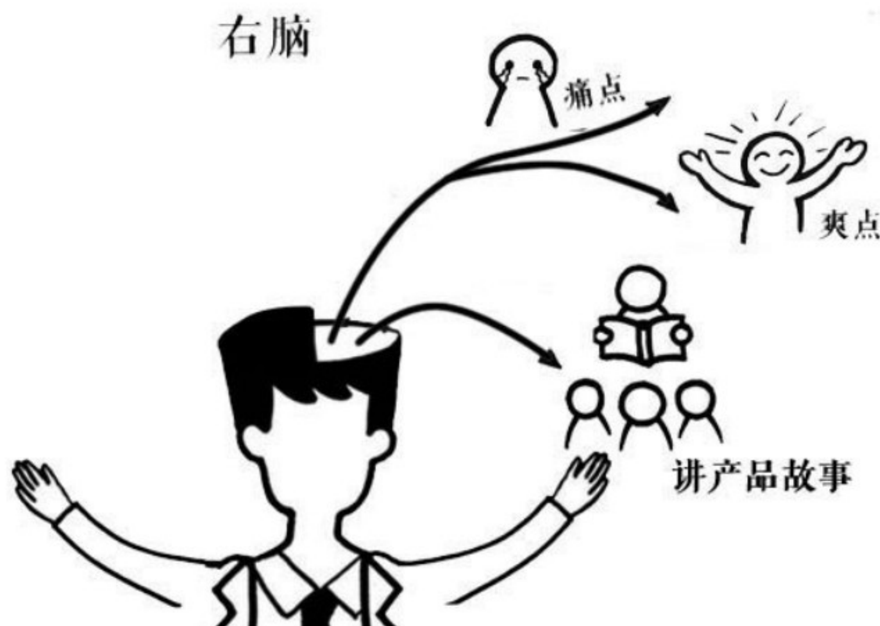


图10-1 产品演讲思维

Attention

左脑人注意

左脑人销售产品时，除了介绍技术细节，还要从引发听众兴趣、带动听众情绪的角度来设计话术。

Attention

右脑人注意

右脑人销售产品时，除了关注听众情绪，还要介绍产品的细节。

第2节 爽点痛点，打动听众的不二选择

爽点

如果听众有一个悬而未决的问题被演讲者介绍的产品解决了，听众就会产生爽点。

举个例子，以下是一个空气净化器的产品介绍，你认为哪一句是听众的爽点呢？

（1） 我们的空气净化器使用德国原装机芯，洁净空气输出比率（CADR）是 310 立方米/小时。

（2）我们的空气净化器的价格是899元，比同类产品便宜10%。

（3） 我们的空气净化器可以在10分钟内将你家的甲醛和苯的指数降到0，让你睡个健康觉。

这段产品介绍中，（1）介绍的是产品参数，（2）介绍的是价格优势，而（3）是使用效果。“让你睡个健康觉”更会直接让听众联想到那种惬意的睡眠体验，也就是爽点。比起冰冷的产品参数和价格，爽点更强调客户的体验和感受。

除了爽点，痛点在听众决策中会起到更重要的作用。

痛点

痛点其实反映的是听众内心的一种恐惧。趋利避害是人的本能，人天生会规避风险，我们要做的就是让听众明白我们的产品可以解决他们的痛点，缓解他们的焦虑情绪。

前央视主播张泉灵曾经在演讲中分享过一个故事，讲的是她的一个朋友如何在1小时内卖掉10 000块单价为1 500元的案板的。她是这样说的。

我的一个朋友，文怡，早期在各种频道上教人做菜，后来成了网红。有一天她突然想：能不能在教大家做菜以外，把厨房里用的工具、锅、案板等各种好的东西跟粉丝一起分享？有一天，她决定卖一个产品

——三块案板，就是厨房里做中餐用的剁、切、生熟分开的三块案板。

在我们这一代人（70后）心目中，案板应该就是几十块钱一块，贵一点也就是100 多块钱，但她这三块案板最后卖了 1 500 元。连我这样一个对价格不敏感的人，当时第一反应都是：凭什么？为什么这么贵？

她很快说服了我，她的理由是：在消费领域，能够直接抵达你内心焦虑的是最能让你掏腰包的。

她说："家里的案板常年在提供霉菌。因为中国人习惯用木头当案板，木质案板容易浸水，总是不干，总有水和汁渗透到木头纤维底下，所以案板上一块一块发黑，那都是霉菌。

"粗浅的医学知识告诉我们，霉菌是致癌的重要物质。但我卖的案板能把这么厚的木头压缩到这么薄，表面致密，不会有任何霉菌，也没有任何涂层。"

我立刻被说服了。虽然三块案板卖1 500元远远超出了我的价格认知，但是在我的生活里，我对它是有需求的。

案板是再普通不过的产品了，要想有一个好的销量很不容易。但是，张泉灵的朋友文怡抓住了听众的一个痛点：家里案板浸水容易产生霉菌。当文怡指出这一点时，引发了听众对霉菌的焦虑和对健康的关注，所以成功地把案板卖出了高价。痛点引发焦虑，而焦虑会使听众采取行动。

所以，在产品介绍中，除了要迎合用户的爽点，还要解决他们的痛点。接下来，我们用一个具体的演讲来说明。

2016年10月14日，华为在国内正式发布了5英寸轻旗舰Nova手机，主要面向年轻用户群体。发布会上，华为产品经理王婷婷登台演讲，介绍华为Nova自拍功能。产品发布会后，这段视频在网上走红，王婷婷超高的演讲水平和出色的现场感染力收获了网友不少好评，甚至有网友感慨，这段演讲不仅体现了产品经理的专业能力，还具备营销经理、宣传经理的专业素养！

这个产品经理是如何介绍新产品的呢？她就是牢牢把握住了用户的痛点和爽点。在这个演讲里，她一直强调什么是痛点（问题）——听众不希望看到的；什么是爽点（解决方案）——听众可以受益的。

痛点（问题）

我们经常在拍照的时候有这样的感觉，把手机拿起来，pose （姿势）摆起来，表情到位了，然后我发现，哎，我根本就触碰不到拍照

键。好不容易触碰到拍照键了，但是手抖了，照片拍花了怎么办？然后朋友们拿起手机看照片，她们会异口同声地告诉你：浪费表情。有没有？这样的场景是不是特别熟悉、特有画面感，对吗？

爽点（解决方案）

但是有了Nova，一切都会变得非常简单。你在双手自然握持手机的状态下，轻轻触碰指纹识别区域，即可完成拍照。非常简单，就可以轻松拍照，让我们的自拍变得从容优雅。

王婷婷没有一上来就介绍手机的性能参数，而是列举了消费者在自拍时常见的痛点——手指碰不到拍照键，然后她再举出一个爽点——只需轻触指纹识别区域即可拍照。这个痛点抓得很准，确实很多人在自拍时都会遇到这个问题，王婷婷用痛点吸引了听众的注意力，顺利给出了爽点。

所以，好的产品演讲一定是和用户情绪紧密联系着的，不仅要聚焦在产品参数上，还要找出那些可以减少听众痛点、带给听众爽点的方面，从而引发听众的焦虑感和愉悦感。右脑演讲思维的共情力是产品销售打动听众的秘诀。

第3节 产品故事，用传奇经历吸引听众

如果让你卖橙子，你会如何卖？

2016年，有一款橙子火了，叫褚橙。而它火的原因，则是因为褚橙创始人的故事。

褚橙创始人褚时健曾任玉溪卷烟厂厂长，1999年，他因经济问题被判无期徒刑。

三年后，因为严重的糖尿病，褚时健在狱中几次晕倒，后被保外就医。经过几个月的调理，褚时健在玉溪市哀劳山承包荒山开始种橙子，那年他74岁。几年的时间，他用努力和汗水把荒山变成果园，创建了褚橙这个品牌。

凭借这种脚踏实地的精神，褚时健打动了很多60后企业家。一些公司活动、媒体年会、企业家俱乐部，都能看到褚橙的身影。很多人都发表吃橙感言：“这哪是吃橙，是品人生”“品褚橙，任平生”……

这就是褚橙——一个成功地用故事包装的品牌——在互联网上火起来的经历。除了产品质量，人们还会因为产品背后的故事认可你的品

牌。而褚橙的故事，最打动人的地方应该就是创始人跌倒后重新站起来的经历。

还记得第2章我们介绍的为什么—怎么做—做什么的结构吗？人们认可的不一定是演讲，而是演讲背后的理念。你要销售一款产品，不如去想想这个产品背后的故事是什么，这个故事传递了什么样的思想。

在演讲中，我们可以讲下面四种类型的产品故事。

第一种 励志的故事

某中式快餐食品公司就讲过一个励志的创业故事——互联公司高管放弃百万年薪去街头卖煎饼果子；某连锁熟食品牌讲的是从一个路边小摊到一家上市公司的故事；肯德基讲过“创始人推销炸鸡秘方被无数快餐店拒绝”的故事。

第二种 品牌的故事

高端手表百达翡丽的品牌故事就是一个将力求完美的钟表精神代代相传的故事，它的广告词是这么说的：“没有人能真正拥有百达翡丽，只不过为下一代保管而已。”这句话一下子就把品牌的历史表现出来了。

第三种 情感的故事

某冰淇淋品牌讲的是一个浪漫的爱情故事。创始人为了爱情去创业学做水果冰，不想心上人忽然离世，为了不辜负心上人的遗愿，最后制作出完美的牛奶水果冰。

第四种 产品的故事

可口可乐讲了一个神秘配方的故事，这个故事让消费者一直好奇那份重金难求的配方到底是什么。

这些故事都是为了从情感上与听众产生共情。所以，好的产品销售不仅要依靠左脑仔细推敲细节，还要依靠右脑触动听众的情绪。

总结

产品销售，除了左脑对细节的把控，还要发挥好右脑的共情力。

产品介绍，找出用户的痛点和爽点。

•爽点：这个产品可以带给听众什么好处

•痛点：这个产品可以解决听众什么问题

产品故事：学会讲故事，通过故事传递品牌精神。

Review

读者感想

李晓静/百度公司产品经理

读这一章的时候，我深有感触。今年在产品经理晋升答辩时，我准备了几版PPT，结果在预演阶段就被pass（叫停）了，因为内容大多是在描述项目内容，没能突出产品的痛点和爽点。

后面我结合自己的项目经历，突出产品的优势，说明产品解决了什么问题。经过几轮修改，终于达到了很好的效果，顺利通过晋升答辩。

第11章 技术演讲，让小白也能听懂

第1节 为什么你的技术演讲让听众睡着了

前几天，我去参加了一个关于区块链的讲座，分享嘉宾是该领域的专家。演讲开始时，这位专家打开了PPT，展示了一个关于区块链的定义：区块链是分布式数据存储、点对点传输、共识机制、加密算法等计算机技术的新型应用模式。

看着PPT，听众一脸懵。然后这个专家抛出了更多专业词汇，什么去中心化应用、分支等。没过多久，听众就听不懂了，台下看手机的看手机，聊天的聊天，有的甚至低头打起了瞌睡。而那位专家全然没有意识到听众的变化，依然滔滔不绝地讲着。

为什么听众不感兴趣，甚至犯困呢？一般来说是演讲者忽略从听众的“新手思维”出发，转而陷入一种“专家思维”。培训大师哈罗德·D.斯托洛维奇（Harold D. Stolovitch）在他的著作《交互式培训》中清晰地阐明了专家和新手的区别，他举了这样一个新手和父亲学车的例子。

父亲：好了，现在踩离合器。不，不要踩刹车，踩离合器。用你的左脚，不是右脚。

儿子：我应该快踩还是慢踩？

父亲：快些踩下去，但不要太快。现在，挂到一挡，然后在踩油门的同时松开离合器。

儿子：我应该快些挂挡还是慢些？我应该用左脚踩离合器吗？动作应该快还是慢？

父亲：快慢不重要，我指的是挂挡速度。你问是否用左脚？当然，用左脚。不……你油门踩得过重了。

儿子：爸爸，车子跳起来了，我该怎么办？

父亲：踩离合器！松开油门！踩刹车！哦，不要那样！

儿子：太难了，我不学了。

在这个例子里，我们可以清楚地看到专家父亲和新手儿子之间的区别。父亲的指示相对笼统，而儿子的问题都是关于细节和具体步骤的，

就连父亲指导的一个踩离合器的动作，儿子都需要知道踩的速度和力度，原因在于专家和新手的思考角度是不一样的。

畅销书《人是如何学习的》提到了专家的特点。

专家就是指在特定领域中具有专业知识的人，他们能够有效地思考该领域的问题。

专家获得了丰富的知识，但这不能保证他们能教会别人。专家的知识是围绕核心概念或大观点组织的。

书中还提到对国际象棋高手的研究，研究发现，这些高手每走一步棋，都会瞬间调动自己大脑中多年积累的经验，而这些经验已经在他们大脑里形成了一个严密的网。而新手棋手完全不一样，他们大脑中的知识呈点状零散分布，他们需要慢慢组织脑中零散的知识点，才能走出那一步棋。

技术演讲中，受专家思维的驱使，演讲者容易笼统地去表达，而拥有新手思维的听众则需要了解具体的细节和步骤。

网上有一个介绍发声技巧的视频，视频主人公是这样说的："想有好声音，只需要你立起舌根说话。"接下来，他分别朗读了两段话，分别是立起舌根和没立起舌根的效果。而视频下方网友的评论基本在问同样的问题："舌根怎么立起来？"这就体现了专家思维和新手思维的差异。

技术演讲就有类似的问题。技术人员非常熟悉自己领域的专业知识，然而听众的水平参差不齐。技术人员认为一些专业知识很好理解，但是听众其实觉得很难。

如果说技术演讲有什么秘诀的话，首先就要先从思维方式上摆脱专家思维，切换到新手思维，以新手心态对待演讲，明白"我懂"和"我能让你懂"是两个完全不同的问题。

要在演讲的几十分钟之内让观众听懂你讲的内容，就必须提前想清楚哪些是自己特有的思维习惯，哪些是自己特有的背景知识，哪些是自己特有的学习方式，它们会带来哪些不容易让听众理解的内容，从而导致演讲和理解出现断层，这些内容是需要避免的演讲陷阱。为了更好地做技术演讲，我们需要遵循以下几个原则。

•不要假设人们了解专业术语

•尽可能使用最简单、生动的语言

•把技术信息转化成听众熟悉的概念和场景

随着演讲场合的变化，我们也需要调整左右脑的思维习惯。技术演

讲要让听众喜欢听、听明白，不光要有左脑的理性思维，还要有右脑的感性思维。

Attention

左脑人注意

左脑人容易陷入专家思维，在技术演讲中一定要有空杯心态[1]，用“新手思维”去演讲，用形象有趣的右脑思维方式去介绍专业枯燥的内容。

Attention

右脑人注意

右脑人要使用结构化的表达，同时要注意细节。

第2节 形象表达，瞬间秒懂专业知识

技术知识的讲解相对比较枯燥，所以我们不光要有理有据，还要形象生动，让听众能更好地理解。我们可以用的演讲方法有右脑的类比、讲故事、即兴提问和左脑的举例以及“少就是多”（如图11-1所示）。



图11-1 技术演讲思维

类比

类比对技术演讲非常有帮助。为了解释复杂的概念A，先用一个与A有共性的、听众熟悉的例子B去解释，当听众理解了B，自然也就触类旁通理解了A。

美国作者兰道尔·门罗（Randall Munroe）写了一本书《万物解释者》，在这本书里，他做了一个大胆的尝试——不用专业术语，而是用号称“小学生都能看懂”的1 000个日常生活中的单词去介绍复杂的术语。比如细胞被形容成“组成你身体的小水袋”，洗衣机被形容成“让衣服更好闻的盒子”，潜艇被形容成“潜在海下的船”。这样一解释，很多术语连孩子都可以看懂。这本书给我的启发就是：我们可以用简单的语言表达复杂的概念。

有用户在抖音上用黑馒头类比皮肤变化的原理，他是这样解释的。

皮肤如何才能变白呢？要想让皮肤变白，得先知道皮肤是怎么变黑的。我们的表皮里有黑素细胞，负责合成黑色素。合成黑色素需要酪氨酸和酪氨酸酶，这就像馒头店做黑馒头，需要黑面粉和发酵粉一样。

黑色素生成之后，要从黑素细胞转运到角质细胞，最后到达角质层，才能代谢脱落掉。这就像黑馒头要从馒头店的后厨搬运到柜台上，才能被卖掉一样。

要想美白，就是不让馒头店做黑馒头，不提供黑面粉和发酵粉，不搬运到柜台上，即使有了黑馒头，也要赶快卖掉清掉。这就要靠维生素C及衍生物来釜底抽薪，断水断电；熊果苷、曲酸来破坏发酵粉；烟酰胺来断路砸车，破坏交通；果酸、水杨酸、葡萄糖胺来清柜台、倒垃圾。[2]

这段话的精彩之处在于他把皮肤变黑巧妙地类比成黑馒头制作、售卖的过程。这样在涉及一些专业的化学术语时，就可以用馒头的生产工艺打比方，听众就更好理解了。

技术讲解的核心难点就是解释过于复杂的术语。而类比的好处就是能让听众产生联想，通过已知解释未知，从而触类旁通，有效填平专业鸿沟。

左脑举例，右脑讲故事

除了类比，我们还可以用举例或者讲故事的方式解释技术术语。认知神经科学研究专家洪兰教授在TEDx上做了一个关于男女大脑里有什么不同的演讲，在这个演讲里，她讲的虽然是深奥的脑科学，但她用了很多有趣的例子，把枯燥的脑科学讲得引人入胜，趣味横生。

各位看到这是男生的脑，这个是女生的脑。男生说话主要亮脑前驱，女生说话亮两边，这个功能上的差异来自于结构上的不同。这个叫胼胝体，两个脑半球中间的百万以上的纤维素，它是一座桥，连接两个脑半球，女生厚、男生薄。

如果你的“桥”比较大，那你左到右会“跑”得比较快。我们看到情绪在右边、语言在左边，女生比较会把她的情绪用语言的方式表达出来。我们看到，先生太太吵架，先生讲一个字，太太讲十个字。

在教师节的时候，我们看到学生写谢师卡，女生就买空白的卡片，自己动手写说：老师，我毕业了，现在在哪里哪里做事，我的男朋友不是你上次看到的那一个。男生一样记得老师，可是不会自己动手写，买个现成的卡片，上面印着“师恩难忘”就给你寄来了。

洪兰教授用了两个幽默的例子解释胼胝体这个枯燥的术语，一个是先生太太吵架，一个是男女生送贺卡，这些例子都是听众在生活中熟悉的，既生动，又真实。大部分听众是不爱听抽象理论的，他们更喜欢听故事和案例。在我的培训课上，我讲故事或案例的时候，听众是最专注的，讨论也是最热烈的。所以，你可以在技术演讲中多分享一些故事和案例，包括你碰到的问题、踩到的坑、尝试过的解决方案等。

即兴提问

即使演讲者讲得再精彩，听众也是在被动倾听，时间一长，技术演讲难免气氛沉闷，所以你可以采用穿插互动的方式，而最简单的方法就是在现场即兴提问。在什么时候提问呢？就是在讲新的知识点之前。这样做的好处就像钓鱼，先把诱饵扔出去。一个好的问题可以使听众产生悬念，让听众对接下来的内容产生好奇。问题既可以提前准备，也可以现场即兴发挥。

少就是多

“少就是多”是左脑的方法，意思就是演讲者需要减少内容和观点的堆积。技术演讲的时间通常是45分钟，有的人唯恐干货不够，不停往里加干货，一口气讲了十几个点，最后的结果往往是超时，整个演讲虎头蛇尾，听众一脸茫然。技术演讲与读书不同，往往高估听众的理解能力。如果听众是在读一本书，他可以理解很多知识点，但如果他是在现场听演讲，他至少需要十分钟去完全理解一个观点。也就是说，一场四五十分钟的演讲，听众最多能理解五个观点。

想讲的内容太多，往往影响整个演讲的节奏。有的演讲者准备了太多干货，一直在火急火燎地播放PPT，语速也像机关枪一样；有的演讲者太想展示细节，把一页PPT讲20分钟，而不是用不同的PPT展示不同的观点。常见的技术演讲时间失控还有一个原因是时间分配不均，很多人基本是在最后5分钟匆匆讲完剩下的内容的，明显头重脚轻。所以，要想安排好时间，需要控制PPT的数量，如果是45分钟的演讲，PPT控制在20页左右比较合适，平均2分钟讲一页。

有些特别的技术内容并不太适合做一场演讲，更适合作为文章发表，例如现场介绍和推导某个算法、大量复杂代码的讲解等。除非有高超的演讲技巧，并且台下的观众都很专业，否则这类主题很难讲精彩。现在的一些技术大会，由于观众水平参差不齐，技术背景和经验都不一样，太专业的内容并不容易被所有听众接受，反而有催眠效果。

美国的培训大师鲍勃·派克（Bob Pike）说过，我们应该把分享内容分成“必须知道”和“了解就好”两大类。真正的演讲中，应该分配更多的时间给“必须知道”的内容，但是很多技术人员不加区别，分配给这两部分内容的时间是一样的，这就导致了整个演讲重点不突出。

如果你的演讲原本要讲 10 个知识点，不如把其中最重要的 5 个整理得更加生动、形象、有趣，让现场听众能够对你演讲的主题产生兴趣，而另外那5点完全可以附在最后一页 PPT 上，作为延伸学习的推荐话题。如果你的演讲能让听众产生兴趣，让他们在会后主动自学，那么他们对知识的获取效果绝对比你“填鸭”式的干货分享要好。

总结

技术演讲要减少运用专家思维，多站在新手的角度思考。

•技术演讲的右脑技巧：类比、讲故事、即兴提问

•技术演讲的左脑技巧：举例、“少就是多”

Review

读者感想

林弘/微软中国 资深研发总监

这一章的内容令我感同身受。关于区块链的讲座，我也做过不少。对于这样一个涉及计算机领域多个研究方向（包括密码学、点对点协议等）的前沿技术，我需要在讲座中用很多通俗易懂的比喻帮助听众理解。另外，我发现区块链发展史中的一些趣闻轶事也能充分调动听众的兴趣。一个好的技术讲座重要的不是给听众灌输了多少，而是让听众理解了多少，是否可以激发他们的兴趣，让他们在听完后有兴趣和动力继续通过不同的途径去深入了解同样重要。

第12章 汇报工作，让老板点头称赞

第1节 为什么老板对你的工作汇报说不

在职场中，你遇到过以下问题吗？

•为什么我做了那么多，领导就是看不见？

•我工作也很努力，为什么还是得不到重用？

•我的业绩和他差不多，为什么晋升的是他不是我？

上述问题的答案可能出乎你的意料，造成上述局面的原因可能是你不懂如何在老板面前展示自己。

我可以用一个职场案例来说明这个问题。

小陈和小李同时加入A公司。一次，有位客户要来公司拜访，老板先安排小陈负责与客户接洽。三天过去了，老板没收到任何音讯，他把小陈叫到办公室，问："上周让你问的那个客户怎么样了？他们来北京的行程定了没有？"小陈忙说："我帮您问了，就是忘跟您说了。张经理说他们计划下周过来。您看您还需要其他什么信息，我再去了解。"老板什么话也没说，摆摆手让小陈出去。接着，老板给小李打电话，让他跟进这件事。

过了一会儿，小李来找老板，说："您让我问的客户行程已经了解清楚了。张经理计划下星期二下午5点到北京，他们一行6个人。这次他们打算用3天时间考察我们企业，为了洽谈方便，我建议他们住公司附近的国宾酒店，既方便又有档次。如果您需要的话，明天我就安排预订酒店和接机服务。"老板听完满意地点了点头。

年底到了，小李加薪了，但是小陈没有。

上面两人的工作汇报方式高下立现。小陈犯了两个错误，第一是不主动向老板汇报工作，没有及时反馈；第二是工作汇报过于简单草率，没有站在老板的角度去思考汇报的意义和价值。

而小李却能够把事情的来龙去脉交代得一清二楚，能够给老板提供真正有用的信息。所以，汇报时，一要对领导足够尊重，二要让领导看到你都做了哪些工作。

有时候即使我们的工作做得再出色，如果不懂有效汇报，也很容易让老板低估我们的能力。有一句话说得好：不懂汇报，别谈升职加薪。我们需要重视汇报，特别是在以下5个场景中。

•汇报进度

•汇报需求

•汇报业绩

•汇报困难

•汇报建议

下一节，我们围绕上述5个场景，着力介绍职场汇报需要避开的四个“坑”，让你的老板给你升职加薪。

Attention

左脑人注意

左脑人在工作汇报时容易陷入过多的细节之中，要注意提炼重点。

Attention

右脑人注意

右脑人在工作汇报中思维容易发散，需要将汇报内容结构化，也要注意提炼重点。

第2节 避开汇报四个坑，老板给你升职加薪

如何汇报重点

员工小王曾这样向领导汇报工作。

张总，我早上去找那个姓王的客户签协议。按照约定时间，我早上9点就过去了，可是左等右等他一直不来。后来他来了，说很忙，还要开个会，让我再等一会儿。等到中午12点他还没来，我想去吃饭，但是又怕他正好这个时候过来。想给他打电话，又怕打扰别人开会。于是我就打算再等等，没想到一直等到下午1点多。我中午饭都没吃，肚子饿得咕咕叫……

小王描述了半天，领导脖子伸得老长，最终还是没有听到汇报工作

的重点——协议是否签订。领导只能来一句："说重点！"

工作汇报，第一个坑就是说话没有重点。

美国一位金融大王坦言："我每分钟的收入不止20美元，除了重要客户，旁人一概不准占用我过多的时间。在工作上，我从来没有与人谈话超过5分钟。"

这就是领导的特点：时间宝贵。很多人汇报工作时习惯先说细节，特别是先把自己做事的过程事无巨细地陈述一遍。但他忽略了一点：领导事务繁多，时间往往比较紧张，没有时间听大量细节。这就要求人们善于对汇报内容进行过滤和概括，将多余的、不必要的通通删去，只留下非说不可、非用不行的东西，这种能力就是我们第1章提到的左脑概括力。

概括重点后，要开门见山地告诉领导你工作的重点或结论是什么。这时候，我们需要用左脑的结构力去呈现，此时可以采用"总—分—总"的形式。

总述内容

领导，您好。我想向您汇报一下与A客户合作的项目的进展，大概占用您10分钟时间。

分述要点

第一是A客户已经决定和我们签订合同，预计第一次订单的金额是30万元。

第二是A客户还表示对我们公司的另一款产品非常感兴趣，我已经将样品寄出。

第三是A客户计划下个月来我们公司参观，希望和您当面沟通一下未来的合作模式。

总结观点

我想和您确认一下您下个月的日程安排，好和客户确认会议时间。

这样有重点、有结构的表达更容易让领导抓住重点，尤其是加上第一、第二、第三这样的序数词，领导会更清楚你汇报内容的结构。所以，在职场汇报中，第一点就是要汇报重点或结论，再说细节。你可以将这个原则应用到以下汇报场景中。

（1）汇报进度：某某工作目前已完成50%，计划在本周做完。

（2）汇报需求：老板，目前我需要您提供一些支持，急需10万元市场推广经费。原因是……

（3）汇报业绩：老板，这个月我们部门完成了20万元的销售额任务。具体细节是……

（4）汇报困难：老板，A项目可能要延期完成。原因是……

（5）汇报建议：老板，关于B产品，我有一个建议，我们可以用微信提高营销效果。原因是……

如何汇报细节

汇报重点后，就需要汇报细节了。你的老板可能擅长左脑思维，非常关注细节。比如老板问你“这个项目什么时候可以完成”，你一定不要说“周五吧，应该可以完成”。这样，领导会认为你的工作态度不严谨。你的回答应该是“周五下午三点以前可以完成”。不要说太多模糊性的词汇，比如“可能是”“应该会”。偏好左脑思维的领导更希望你给出一个严谨准确的答案。

这就要求我们在汇报业绩或工作进度时，多用左脑的论证力，比如举例和列数字，这两种方法能有效提升汇报的严谨性和说服力。

发挥左脑论证力：举例子和列数字

下面是一个家电销售的汇报。

上个月我做了两件事情，第一件事是拜访客户。我一共拜访了8家企业，收集了它们的数据，已经确定1家有合作意向。

第二件事是店面巡查。我检查了1家已签约店面的销售库存和货品陈列情况，指导2名店员货品摆放和销售技巧。

这周我计划再拜访另外4个客户，争取与1家企业建立合作。另外，我还计划参加本周的销售代表会议。

这个汇报条理清楚，列举了具体的工作案例，同时用数字佐证工作情况，让汇报更真实可信。

如果还想让你的数字更有冲击力，你可以用图表来呈现。图表条理清楚，让人一目了然。比如表示公司业绩或未来发展趋势时可以用折线图，表示各项目的相关比例时可以用饼形图，表达各月份或各年度的销量时可以用柱形图。这样做有两点好处：第一，成绩一目了然，视觉冲击力强；第二，对比强烈，做图时可以使用历史数据、平均数据、行业

数据来做比较。

除了举例子和列数字，你还可以描述工作带给公司的收益和需要规避的风险，从情感上打动你的老板，这也就是共情力。在第10章中，我们介绍过产品销售可以关注客户的痛点和爽点，同样，在汇报中，我们也可以结合公司的痛点和爽点去组织汇报内容。

发挥右脑共情力：痛点和爽点

爽点

上个月我做了两件事情，第一件事是拜访客户。我一共拜访了8家企业，收集了它们的数据，已经确定1家有合作意向。这家企业的采购量比较大，预计年采购额在**80**万元左右（爽点）。

痛点

第二件事是店面巡查。我检查了1家已签约店面的销售库存和货品陈列情况，指导2名店员货品摆放和销售技巧，避免了新店库存不足和货品摆放不统一的问题（痛点）。

爽点

这周我计划再拜访另外4个客户，争取与1家企业建立合作。另外我还计划参加本周的销售代表会议，商讨如何提高下半年的销售业绩（爽点）。

结合公司的痛点和爽点做汇报，能站在公司的角度去思考下一步的发展方向，引发老板的共鸣。这一点需要我们发挥右脑的共情力，再加上前面提到的举例子和列数字，你汇报工作的时候，可以晓之以理，动之以情，更容易打动你的老板。

如何汇报问题

工作中难免遇到一些困难和问题。很多人会因为这些困难和问题在汇报时踩第三个坑。比如你经常直接带着问题找领导解决，但是你忽略了，大多数领导将工作安排给你，就是要让你做好基础调研工作（问答题），而他则把精力放在如何有效做决策（选择题）上。只带问题的汇报不但对领导无用，反而会给忙碌的领导带来额外的工作。

我们在汇报中不能只提问题，还要给出至少两个解决方案，让老板

做选择题。这就要运用左脑的概括力，在汇报中把解决方案概括、提炼出来。

比如一个销售遇到了一个问题，他是这样汇报的。

老板，上个星期刚和一个国外客户确认了合同，但是供应商刚刚来电话，因为原材料上涨，供货的价格要上涨5%。我试图说服供应商，但是他们坚持涨价。

我觉得可以这样解决问题，不知道领导是否同意。

方案一：接受供应商涨价，按时给客户发货。

方案二：马上和客户沟通原材料涨价一事，看客户那边是否可以接受。

除此以外，我们还需要站在领导的角度对方案做一个利弊分析，帮助领导更好地决策。比如刚才的例子，我们加上利弊分析后可以这样说。

如果用方案一，可以保证客户的订单按时出货，不会影响客户的利益，但我们的利润会从7%降到2%。

如果用方案二，客户不一定会接受涨价。如果客户不接受，他们可能取消订单，会对我们的合作产生影响。

我建议先和客户进行电话沟通，如果客户比较强硬，我们就接受这次供应商涨价，虽然会损失一些利润，但能保证客户不会流失。

这样汇报问题，既有解决方案，又有利弊分析，可以很好地站在老板的角度思考问题，有助于他做最后的决策。

汇报要求我们在短时间内把重点说清楚、说明白，所以更需要调动左脑思维能力（如图12-1所示）。

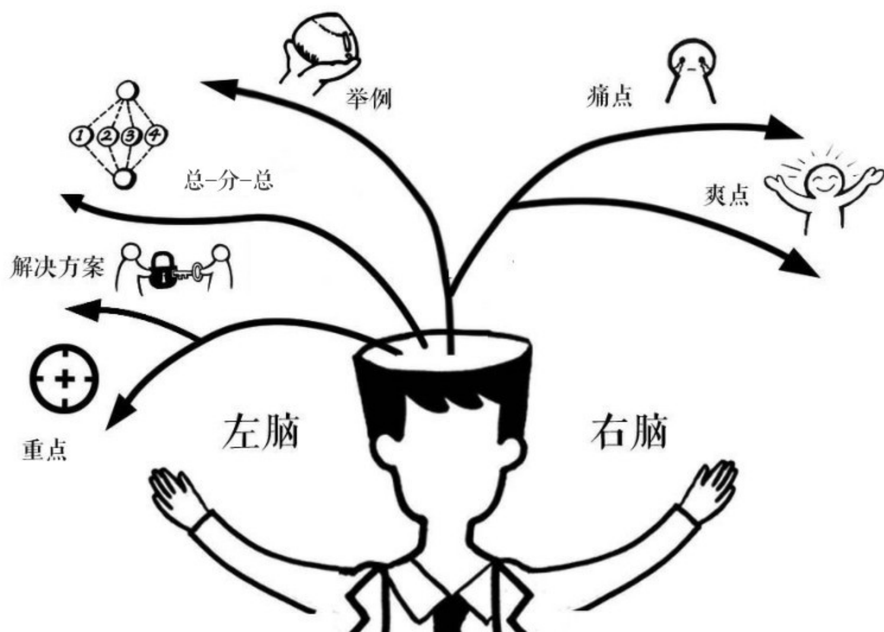


图12-1 工作汇报演讲思维

见机行事

除了以上三个容易犯的表达错误，还要注意在汇报时根据老板的特点调整汇报节奏。有的人不管老板是什么风格、忙不忙，自顾自地说了半天，却没有发现老板早已眉头紧皱，一脸不满意。

我们要先明确老板的关注点。如果你的老板平时就很关注结果，那么你的演讲就要言简意赅，直奔主题；如果你的老板平时关注细节，你就要提供精确的数据和详细的信息。

不同的身体语言代表不同的态度。你正在汇报时，发现老板露出了一丝不耐烦的表情，或者看了一眼手表，你需要赶紧直奔主题，尽快结束汇报；你汇报时，发现老板眉头紧皱，你需要赶紧补充一些细节去阐述你的理由。汇报中，要随时关注老板的反应，根据现场情况调整我们的汇报节奏，这其实体现的是我们右脑的即兴力。

综上所述，汇报前关注老板的需求，说老板关注的内容，比如汇报中先说重点，再说细节；提出问题的时候一定要有解决方案；汇报中，随时根据老板的风格、时间和身体语言来调整你汇报的方式。

总结

工作汇报的场合比较正式，偏重左脑演讲思维。

•汇报重点：提炼、概括汇报内容，按照总—分—总框架汇报

•汇报细节：举例子、列数字，结合痛点和爽点

•汇报问题：提出解决方案，进行利弊分析

•见机行事：随时根据现场情况调整汇报节奏

Review

读者感想

朱建春/中国电信股份有限公司北京大兴分公司渠道部经理

在平时的工作中，我们有各种会议和各种汇报。说实话，我并没有特别看重这些，觉得它们就是走流程。读完本章，我意识到，汇报工作这件事本身就是工作的一部分。仅仅做好本职工作还不够，还要学会恰到好处地向上司展示工作成果，而汇报工作无疑是一条捷径。

今天接到一个电话，部门中一名营销经理向我申请3 000元赞助费。通话持续了3分钟，他反复强调该社区的物业经理很强势，费用没得谈。通话期间，他并未向我说明目标及预期收益、营销活动的时间、社区可提供的场地区域、设备及资源。按照本书介绍的方法，这种汇报显然是需要改进的。

第13章 分享经验，让听众满载而归

第1节 为什么你的分享让听众不满意

我在网上看到过一篇文章，是一个程序员写的，介绍如何做内容分享。

作为资深的程序员，你不可避免地要给其他同事分享经验，或者对新入职的程序员做一些提升技能的培训。

我为很多公司做过内部分享，然而可悲的是，大部分分享的效果并不理想。以前一直没有认真总结原因，或者调查参与者的反应，总以为是自己分享的内容不够丰富，事例不够精彩。但当我埋头苦干发现更有价值的干货时，我的分享依然没有因为PPT内容充实而得到满堂喝彩。

现在很多公司都有内部分享会，让一些有经验的员工做不同主题的分享。这些分享通常干货很多，但不幸的是，反应却平平。他们很纳闷，明明自己认真准备了，为什么效果一般呢？

我刚开始转行做培训的时候，经常需要到企业分享演讲技巧，我当时认为，分享就是演讲，把干货讲到了，听众就应该有收获。有一次，我上演讲培训课，开场后我讲了一个多小时，感觉底下气氛有点儿沉闷，听众好像没有什么反应。课间休息的时候，助理走过来略显担心地问我："大卫老师，咱们有没有学员的互动活动啊?"那时，我不明白培训为什么要有互动活动。助理跟我说："大卫老师，不一定要您自己一直讲，听众对这个话题也有他们的看法，所以您可以让他们也分享些经验。"后来，我让听众做了一个销售手机的演讲练习，气氛才热闹起来，大家你一言、我一语地演练起来，效果非常好。

我这才发现，分享不一定要以演讲者为中心，因为听众对分享的话题也有自己的想法和经验。后来做培训时间久了，我开始研究一些成人学习背后的原理，发现成人学习和学生学习有很大的不同。学生上课，大多依靠老师讲授知识，但成人却有以下四个学习特点。

（1）成人喜欢参与

成人都有一定的社会经验和工作能力，他们喜欢把新的知识和自己

的经验做对比，发现不一样时，成人喜欢说出来。很多时候，分享没有准确的答案，关键在于分享者邀请听众一起参与，共同找到答案。

（2）成人的目标性更强

成人往往是带着解决工作中的问题或是提高自己的能力的目的才来参加分享的，他们对学习的内容和结果都有明确的期望。所以，在给成人做分享的时候，要明确课程的结构，提前告诉大家这次分享的目标是什么，分享的内容结构是什么。这样可以更好地帮助成人学习。

（3）成人的注意力不易维持太长时间

成人的注意力不容易长时间集中，所以，在给成人做培训时，分享讲话的时间不要太长，一定要进行互动，比如小组讨论、案例分析、现场练习……这样效果更好。

（4）成人需要被激励

积极情绪可以激励成人听众更好地参与分享；消极情绪影响成人学习。所以，在做分享时要对成人进行激励，激发他们的积极情绪。

这些特点告诉我们，在做分享的时候，一定要和演讲区别开，不要一味地灌输干货而忽略了现场的互动。

分享和演讲有区别。演讲是传递一个观点，分享则更关注实用性，要使听众能把分享的内容应用在工作和生活中，所以分享需要有“教”的技巧。比如你要分享做PPT的技巧，那么在分享结束的时候，你要使听众也能做出漂亮的PPT。分享比演讲更强调听众的改变。

如何更好地分享呢？下一节我们介绍两种最常见的分享方式：线下分享和线上分享。

Attention

左脑人注意

左脑人在做分享时，容易执着于灌输干货，而忽视听众的情绪。左脑人要提高互动性，多让听众参与。分享时多使用形象生动的表达方式，改善自己的身体语言和语音语调。

Attention

右脑人注意

右脑人的分享形象有趣，但要注意结构化表达，分享的内容一定要重点突出，注意细节。

第2节 线下分享，参与让听众更有收获

有时候，我们需要在公司内部做分享，把自己的经验分享给同事；也有时候，我们会受邀对外做分享，这就需要我们知道如何设计一个成功的分享会。

好的分享需要合理的结构。把每个关键环节都考虑到，我们才可以做到万无一失。我经常用的一个方法，叫五线谱分享法，它包括分享时要具备的5个关键因素，分别是分享时间、分享内容、分享方式、听众情绪和分组形式（如图13-1所示）。

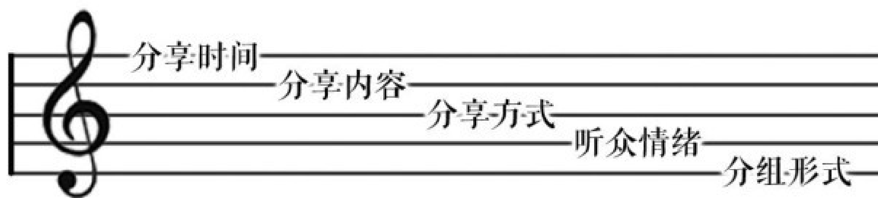


图13-1 五线谱分享法

五线谱分享法帮助我们从5个最重要的维度设计分享内容。下面我们分别来介绍这5个维度。

分享时间

分享时间是指你分享每个知识点的时长。你有没有遇到过这种情况，就是当你听分享的时候，分享者一开始滔滔不绝，但等到分享渐入佳境，快要讲最重要的内容时，时间到了，分享者只好匆匆结束。为什么分享虎头蛇尾呢？就是因为在分享前，分享者对时间分配没有计划，比如20分钟的分享，你要讲3个知识点，第一个知识点你就讲了10分钟，那么后面你很有可能超时。所以，提前分配好讲每个知识点要用的时间，是避免你的分享虎头蛇尾的最好方法。

分享内容

准备分享时，我们要确定讲几个知识点。为了避免超时，要控制知识点的数量。要知道哪些内容是听众迫切需要知道的，哪些内容是听众

了解一下就好的，也就是把知识点划分为“必须知道”和“了解就好”两部分。但很多小伙伴在做分享时，不注重分享的目的，一味追求大而全，分享中包含了很多“了解就好”的内容。我最近听了一个小伙伴的分享，短短40分钟，他讲了4个大的知识点，而每个大的知识点下面又有4个小知识点，总共是16个知识点，这样算下来，介绍每个知识点的时间不足3分钟。结果就是整个分享浅尝辄止，听众没有真正学会。听众短时间内是无法吸收太多知识点的。成人记忆的最大数量是7个[3]，如果超过这个数字，讲再多也是徒劳，而单位时间内最理想的记忆数量是3个。所以在分享时，尽量把你的内容控制在3~7个知识点以内。

分享方式

分享方式包括讲师分享和听众活动。这种形式主要基于两项研究。

首先是受到学习圈理论（Learning Cycle）的影响，它是美国著名社会心理学家、教育家大卫·库伯（David Kolb）提出的。如图13-2所示，大卫·库伯认为学习过程由4个步骤组成，分别是体验、反思、总结和实践。

这个理论对分享同样适用，其中体验就是听众在分享中亲自参与的活动，比如小组讨论、案例分享、练习等。听众在参与不同的活动后，通过大脑的思考、判断、筛选和总结，把分享的知识点融会贯通，转化成自己的知识。

第二项研究来自美国脑科学专家约翰，他发现，成人在课堂上保持专注的时间最长为10分钟。也就是说，人的注意力在10分钟内是最集中的。10分钟后，他就可能开小差、注意力不集中等。作为分享者，最好每隔10分钟调整一下分享方式，用不同的方法唤起听众的注意力。

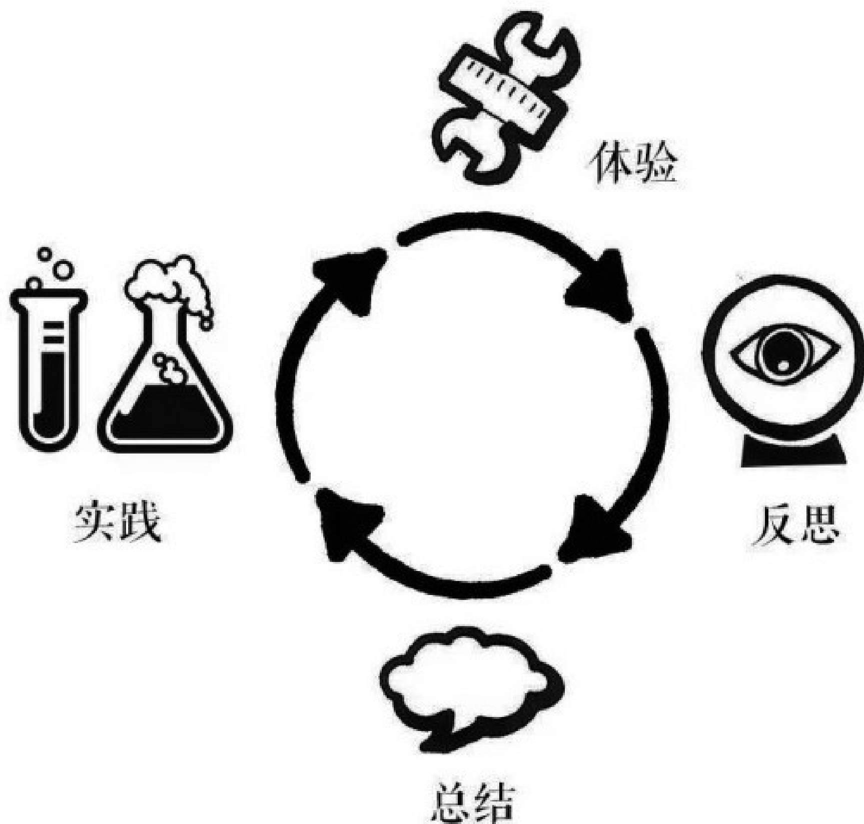


图13-2 学习圈理论

所以，我们在分享的时候，要避免“独角戏”的情况，分享者可以设计不同的活动，让听众参与到分享中，哪怕是一次2分钟的讨论或练习，都可以提高听众的兴趣，通过参与把知识内化。

体验活动有很多种，以下是几种常见的形式。

讲师分享

•演讲：分享者分享内容

•提问：提出一个问题，与听众互动

•图片：展开一张图片，吸引听众注意力

•视频：播放一段视频，引起听众兴趣

•幽默：讲一个笑话，活跃气氛

听众活动

•两人练习或分享：知识点讨论

•小组练习或分享：知识点讨论

•角色扮演：听众扮演不同角色

•案例讨论：听众讨论真实案例

•游戏：放松或启发听众

分享时，分享者要根据现场的反应，每隔10分钟调整一次分享方式，为的是再次吸引听众的注意力。你需要提前设计介绍每个知识点时采用的分享方式。

听众情绪

很多人特别容易忽略听众的情绪，比如我有一个培训师朋友，有一次，她为一些医生分享演讲技巧。开始，她设计了一个热身活动，让听众分享自己做过的最重要的一次演讲，她希望通过热身让气氛活跃起来。但她发现，学员很快就聊完了，他们坐在那里，显得很无聊。她很纳闷，不知道问题出在哪里，就赶紧来问我。

这个问题其实在于她的活动设计出了问题，有的听众并没有过多演讲经历可以与别人分享，因此讨论的气氛不够热烈。在分享课上，听众的情绪决定了他的学习效果，积极的情绪有助于成人学习。

我在自己的演讲培训课上，会用“一分钟演讲”的活动带动学员气氛。我要求每个人在本组做一个一分钟的自我介绍。由于活动有时间限制，所以成了一个小小的挑战，大家做的时候既刺激，又有趣，经常可以听见一阵阵笑声。学员心情愉悦，参与度就更高，学习效果就更好。所以在分享前，你要想好，我要如何分享这个知识点，才能带动听众的情绪。如果能充分调动听众的积极情绪，那么听众会更投入。

我听过一场关于如何做好培训的课程，主讲老师先播放了一段过山车的视频，过山车从高处垂直落下，又迅速冲向高处，可谓惊心动魄。主讲老师说：分享也要带给听众过山车一样的体验。做了多年培训后，我深感这句话的正确。就如前面提到的，人们可能忘记你说了什么，但人们一定不会忘记你在分享中带给他的感受。

分组形式

我们如果想在分享中做活动，那么听众的人数及座位安排很重要。通常我们可以按照小组来活动，比如4个听众为一个小组，让他们进行

小组讨论或者案例分享。如果听众是一排排坐着的，或是围着一个会议桌，我们可以两两讨论或练习。一般情况下，每组2～4人是比较合适的，最好不要超过5个人，如果人数过多，做活动的时候会有点乱。如果现场人数过多，比如50～100人，以2人为小组进行不同的活动，效果也是不错的。

以上就是职场分享的五线谱结构设计，我们用图13-3所示的全脑演讲思维图表现出来，发现职场分享既需要左脑，又需要右脑。



图13-3 职场分享全脑思维

如表13-1所示，我把一个30分钟的演讲分享用五线谱的方式设计大纲，分享的主题是如何克服演讲紧张。

表13-1 演讲五线谱设计

时间	内容	分享方式	情绪	分组形式
3 分钟	一分钟演讲小练习	听众活动：游戏	快乐	全体
2 分钟	问题：有多少人害怕演讲	讲师分享：提问	好奇	全体
5 分钟	举例列举演讲紧张的原因	讲师分享：演讲	有趣	全体
5 分钟	听众分享克服恐惧的心得	听众活动：小组讨论	轻松	分组
5 分钟	播放 TED 演讲视频：《肢体语言塑造你自己》	讲师分享：视频	好奇	全体
5 分钟	演示开放式和封闭式肢体语言的区别	讲师分享：演讲	有趣	全体
5 分钟	练习自信的肢体语言	听众活动：小组练习	快乐	分组

第3节 线上分享，全脑表达让听众更专注

现在还有一些比较常见的分享方式，比如网络分享或电话会议等。采取此类形式时，分享者见不到听众，也无法开展一些活动，这就要求分享者了解一些线上分享的特点。

很多人在分享的时候喜欢想到哪讲到哪，可能将一个话题延伸得特别远。比如我准备写书时，就在网上听了某出版人的分享，希望借鉴他的经验。但这个分享者的思维非常发散，他在开场大致介绍了分享内容后，话题一转，开始聊起了出版行业的八卦新闻，并就这个话题滔滔不绝地说了半天，这让我非常抓狂。之前我们提到，成人学习的目标性非常强，他们最想听的就是我们的分享如何解决他们的问题，一旦分享者的话题跑偏，听众的注意力很快就会分散。

另外，我们也要注意线上分享时听众所处的真实场景。有时，你以为听众拿着手机认真地听着分享，其实，听众可能正看着邮件，也可能

站在嘈杂的马路上，还可能正吃着饭。听众不一定是全神贯注地听线上分享，而是用碎片时间在听，他们的环境可能并不安静。如果你分享的内容没有他们感兴趣的内容，他们很可能就分神不再听了。

如何设计线上分享，让听众不走神呢？我们需要注意三点：结构化表达、举例加讲故事、声音（如图13-4所示）。

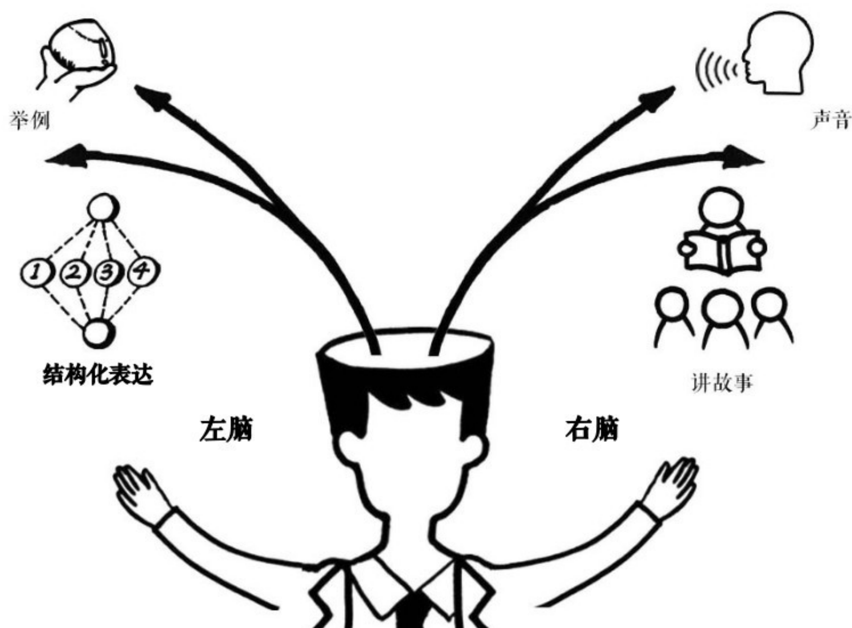


图13-4 线上分享演讲思维

结构化表达

听众目标性强，但线上分享时听众看不到分享者的PPT，所以分享者一定要逻辑清晰，要点突出，帮助听众随时捕捉要点。这就要求分享者充分发挥左脑的概括力和结构力。之前介绍过的总—分—总结构就非常适合在线分享，用这种结构设计的分享，重点突出，逻辑清晰，效果会非常好。比如你要做一个在线分享，你可以这样讲。

•今天，我要给大家分享三点内容，分别是在线分享的挑战、原理和方法。

•我们先从第一点讲起，在线分享的挑战……

•好，我们现在来讲第二点，在线分享的原理……

•刚才我们讲了两点，现在我们讲第三点，也就是分享方法……

•今天我们一共讲了三点，分别是在线分享的挑战、原理和方法。

如果你的分享有一个清晰的结构，特别是在每个知识点前加上“第一”“第二”这类序数词，那么即使你的听众看不到PPT，他们也能随时知道你的分享进程。哪怕有些听众错过了前期的分享，你的结构化表达仍能让他们跟得上后面的讲解。

线上分享尽量不要轻易开始计划外的话题，因为你永远不知道你会讲多长时间。大部分情况下，你临时增加的话题会导致分享超时，所以，尽量不要一时兴起，在分享中开启新的话题。

设计好分享的结构，接下来就要探讨知识点的呈现了。

左脑举例，右脑讲故事

在线分享有时无法看到分享者的表情和手势，听众只能聚焦于分享的内容，这就要求分享内容尽量生动有趣，还要有理有据。我们可以用左脑举例和右脑讲故事这两种方式，去更好地解释我们分享的内容。假如你要做一个关于区块链的分享，那么你可以这样介绍。

什么是区块链？我给大家举个例子……

如何通过区块链挣钱？我给大家讲一个真实的故事……

声音

我经常做线上分享。记得我第一次录在线课程的时候，依然是用演讲的方式在讲话。课程发布后，很多网友反映我的语速有点慢。我当时有点不以为然，认为这可能是个别现象。后来我收听了一些线上分享，发现分享者的语速确实都比较快。原因就是在线上分享时，听众看不见分享者，所以他们的注意力全部集中在分享者的声音上。大脑每分钟能处理约600个字，你语速慢的时候，听众的大脑有更多的空闲时间，这个时候听众就可能走神。所以在进行线上分享时，你的语速可以比线下分享时快一点，这样能减少听众开小差的机会。我实际测算了一下，每分钟约300字是一个比较适合线上分享的语速。

另外，有的小伙伴平时演讲时会有一些口头禅，比如“这个”“那个”“就是说”……有时还有咽口水的声音。在线上分享的时候，这些小毛

病会被听众非常清晰地捕捉到。出现这些问题是因为我们紧张，紧张使我们在说话时产生了停顿，而我们又害怕沉默，于是会发出不同的声音去填补停顿时的沉默。

改变这一状况的方法就是要敢于停顿，停顿时不用任何口头禅。你忘词或者紧张的时候，不要急着说话，深吸一口气，然后接着说下去。当你养成了习惯，你的口头禅会越来越少。

总结

要做好分享，需要左右脑平衡的演讲风格。

•职场分享：五线谱结构——分享时间、分享内容、分享方式、听众情绪、分组形式

•线上分享：结构化表达，让你的线上分享更加清晰　左脑举例，右脑讲故事，让你的线上分享更好理解 线上分享的语速可以比线下分享快一些

Review

读者感想

万虎/一汽丰田服务部高级主管

看完本章内容，我回忆起几年前第一次在公司内分享时的场景：为了一小时的分享准备了十多条干货，原以为会让大家收获满满，没想到却让不少同事觉得“消化不良”。今天再来反思，我发现分享不仅仅需要考虑干货，还要考虑时间的限制条件以及听众的情绪需求。如果上天再给我一次机会做分享，我会按照本章内容用五线谱分享法去重新设计，增加听众的体验和互动，我相信一定会演奏出一曲激动人心的分享乐章。

第14章 竞聘演讲，让你脱颖而出

第1节 为什么你在竞聘中被淘汰

竞聘上岗是很多单位会用到的一种选拔方式。竞聘演讲不同于一般性公众讲话，其目的非常明确，就是要说服领导、评委、同事，把选票投给你。

竞聘演讲属于一种说服式演讲，是演讲里难度比较大的一种。通俗一点说，美国总统大选的演讲也属于竞聘演讲，目的是说服和感染听众，让他们相信自己。但很多人在竞聘中很容易遇到陷阱，让我们来看以下案例。

王凯是工程师，一直从事技术工作。这次单位竞聘，他也想试一试，于是就参与了部门经理职位的竞聘。但是，在竞聘演讲中，王凯只强调了自己在技术方面的专业知识，关于竞聘部门经理这个岗位的相关优势和未来的计划，王凯却只字未提。很遗憾，他竞聘失败了。

张鑫是一家银行的销售骨干，平时业务能力很强。这次银行举行销售经理的竞聘，他也参加了。但是，张鑫平时是一个很低调的人，不愿意过多地夸奖自己。所以，在这次竞聘里，他并没有留给评委过多的印象。他竞聘失败了。

这两位竞聘者失败的原因是犯了很多人会犯的错误。

•王凯没有展示自己对竞聘职位的理解和对未来的计划。

•张鑫没有突出展示自己的优势。

竞聘中，评委希望了解的是你能为这个岗位产生何种价值，比如以下几个方面。

你为什么要竞聘这个岗位？

你有什么优势？

如果竞聘成功，你有什么计划？

竞聘的场合比较正式，我们需要偏左脑的严谨表达。我们可以用第2章左脑结构力里介绍过的“为什么—怎么做—做什么”的结构（可根据实际情况酌情调整“怎么做”与“做什么”的顺序）来设计竞聘演讲（如图

14-1所示）。

• Why——为什么，即你对竞聘岗位的理解。

• What——做什么，即你竞聘该岗位的优势。

• How——怎么做，即你对竞聘岗位的规划。

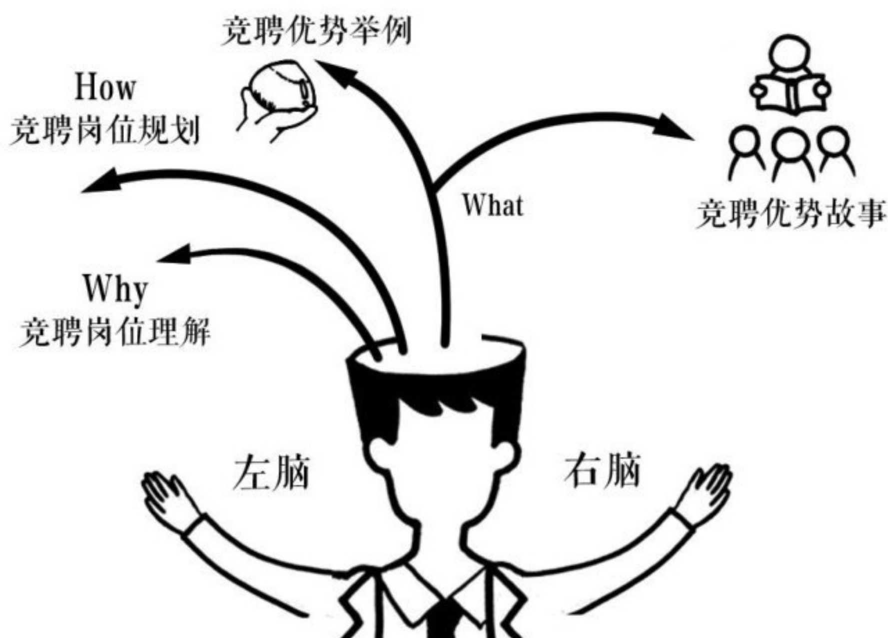


图14-1 竞聘演讲思维

Attention

左脑人注意

竞聘时情绪要饱满，面带微笑，要多和听众做眼神交流，同时语音、语调不要过于平缓。

Attention

右脑人注意

竞聘中的表达不仅要有热情，还要有理有据，突出优势。

下一节我们来详细介绍一下这三步是如何具体应用的。

第2节 全脑竞聘三步法，让你胜券在握

“为什么”——你对竞聘岗位的理解

我们以竞聘银行销售经理来举例。竞聘的开场要能抓住听众和评委的注意力，但大部分人习惯于用如下感谢的方法来开场。

今天，能够站在这里竞聘银行销售经理，我深感荣幸。首先感谢领导给我一个展示自己的机会，感谢同事们对我的支持和帮助!作为一名对银行事业充满热爱、无比忠诚的人，我应该站出来，接受组织的挑选。

开场感谢不是不好，但比较雷同，不够标新立异。竞聘演讲要想做得好，最好可以先声夺人。这样，听众不仅能被你的优势说服，还会被你的理念打动。所以，在竞聘中表达你参加这次竞聘的原因，以及你对竞聘的态度和想法是很重要的。我们可以这样说。

今天，能够站在这里，竞聘银行销售经理，我深感荣幸。为什么要申请这个职位呢？是因为我热爱销售这份工作，把它看作一份事业，而不是一份工作。有一句话令我印象非常深刻：如果你想走得快，一个人走；如果你想走得远，一群人走。在加入公司5年后，我希望挑战自己，我希望通过经理这个职位，带领销售团队在职场上走得更远。银行销售经理是业务营销、客户维护的重要力量，在业务的经营和发展中占重要地位。我希望通过自己3年的经验，可以竞聘这个重要的工作，帮助本行提升销售业绩。

“做什么”——你竞聘该岗位的优势

竞聘时一定要突出自己的优势。很多人在介绍优势时比较空洞，不够具体。比如以下这个例子。

我有较强的敬业精神，工作认真负责，有着严明的组织纪律和吃苦耐劳的优良品质。我对互联网行业很感兴趣，且思想活跃，可塑性很强。我能够快速接受新事物、适应新环境。我信奉诚实做人的宗旨，提倡团结，遇事懂得及时征求他人意见，能够与同事共同打造一个充满凝聚力和生命力的战斗团队。

这样的优势介绍，表面上说了很多，其实是泛泛而谈，不能给评委留下深刻印象。如何让评委印象深刻？我们需要高度概括自己的优势，同时还要说服考官。我们可以举例介绍自己的优势。

左脑举例子和列数字

竞聘销售经理这个岗位，我的优势可以概括为：拥有一项核心能力、具备两大专业技术、掌握三方面管理才能。

“一项核心能力”指我具备较强的敬业精神，对销售工作认真负责。在过去的5年里，我为公司拓展了20个新客户，平均每年为公司增加100%的销售额。我会带领团队兢兢业业地为新的销售目标努力。

我的“两大专业技术”是产品知识和销售技能。在产品知识方面，我已经掌握了公司核心产品的所有技术特点，并且为此编制了一本说明产品特点的小册子。另外，我的个人销售业绩都在前三名。我会不遗余力地为团队出谋划策，帮助团队实现目标。

我同时还有“三方面管理才能”：善于团队沟通、团队协调和解决问题，这也是部门经理最重要的三种能力。

这样表达，既用例子和数字去客观地陈述事实，又和竞聘岗位的特点紧密结合，让评委可以更好地理解竞聘者的优势如何与未来的岗位相匹配。

这部分是左脑的表达，我们还可以讲一个故事，从右脑共情力方面打动评委。

右脑故事

竞聘中所讲的故事不用长，可以遵循我们之前介绍的讲故事四步法，分别是问题、转折、努力、结果。

问题：今年年初遇到一个背景不错的客户，但是客户就是抗拒任何形式的银行产品。

转折：我坚持每个月和客户沟通一次，大约7个月后，客户终于答应与我见面，不过，对方提出只有30分钟的会谈时间。

努力：根据客户可能存在的理财需求，我为他详细定制了理财方案，客户非常满意。

结果：现在，这个客户已经成为我行的客户，并且多次购买我行的理财产品。同时，客户也将我行的理财产品介绍给其他朋友，在他的宣传下，他另外两个朋友也成为我行的大客户。

故事可以为严谨的竞聘增添一些右脑的情感色彩，帮助竞聘者打动评委。

怎么做——你对竞聘岗位的规划

竞聘的第三步比较关键，评委想知道你对这个岗位的未来计划，因此你需要告诉评委你当选后具体会做什么。很多竞聘者在这一步说得不够具体，比如下面这几种情况。

如果我可以竞聘成功，我有以下三项计划：

一是增强求实意识，不论何时何地都踏踏实实做事，老老实实做人，不做有损公司利益的事情；

二是增强责任心，任何事情都认真去做，一丝不苟；

三是增强协调意识，及时做好部门之间的沟通工作，确保工作及时完成。

这段话非常抽象，我们要想竞聘成功，还是要举具体的例子，说明自己未来的岗位计划。

举例

如果竞聘成功，根据公司战略定位，我将计划开展如下工作。

第一步，将销售目标数字化，分解成年度、季度和月度销售目标，并配有月度和季度考核指标，同时按月度和季度达成率给予销售奖金；

第二步，将销售人员按区域划分，每个销售人员都有自己管辖的区域和销售目标；同时制定跨区域销售政策。针对跨区域协作，对销售人员按照不同的提成比例给予奖励。鼓励全方位销售，不丢失一个客户；

第三步，带领和督促下属建立和完善各自区域，完成公司给予的年度目标，发展新客户，维护老客户。

说完这些，我们就到了竞聘演讲该结尾的时候了。我们最好可以表达一个观点，也就是你想传达的积极信念是什么。我们可以先引用一个金句来烘托气氛，再表达此次竞聘的观点。

观点

古希腊哲学家阿基米德说过一句话："给我一个支撑点，我将撬起整个地球!"这是对生活的一种自信。而我现在要说："给我一个机会，我将还您十分精彩!"这是我对事业的一种追求。此次竞聘，无论成功还是失败，我都将以此为新的起点，更加刻苦努力，坚持不懈，把自己全部的智慧与精力奉献给我们公司!

要想竞聘成功，需要掌握竞聘三步法，分别阐述你对竞聘岗位的理解、你竞聘该岗位的优势和竞聘该岗位成功后的工作规划。竞聘者在内容的表达上应尽量突出优势、举例翔实，多谈与岗位相关的内容。

总结

竞聘演讲比较偏向于左脑演讲风格。

左脑结构力：为什么—做什么—怎么做

•为什么：对竞聘岗位的理解（观点）

•做什么：竞聘该岗位的优势（左脑举例加列数字，右脑讲故事）

•怎么做：对竞聘岗位的规划（举例加观点）

Review

读者感想

秦小双/中化石油勘探开发有限公司项目部总经理助理

读这一章的时候，我想起了去年的公司内部竞聘。我当时竞聘的是项目部的中层职位，我想夸自己又怕别人觉得我自大，痛苦地憋了半天，写了很多"勤奋工作""吃苦耐劳"的场面话。竞聘的前一天，我拉了几位同事当观众试讲，结果发现，没讲几分钟就有同事开始玩手机，结束后他们给我的反馈也很不理想。

在人们的传统观念中，人前大谈自己的优势往往被认为是一种骄傲自大的表现，所以我们很不善于、也羞于去展示自己的优势，这往往使我们在职场的竞争中处于被动地位。酒香也怕巷子深，如何更高效、更充分地表达自己的优势，值得我们好好研究。

第15章 领导演讲，让你成功激励下属

第1节 为什么下属对你的演讲无动于衷

我曾经辅导过一位CEO，他是一家民营企业的创始人。随着公司的规模越来越大，员工数量与日俱增，所以他经常需要在员工会议上讲话。但是，他对自己的演讲技巧并不满意，总感觉自己无法吸引下属的注意。后来，我发现他总是在干巴巴地讲业务知识和战略计划，比如他是这样说的。

我们一直是注重产品质量的公司，但销售能力一直是公司的短板。在日常的客户服务中，随着公司整体规模的不断扩大，以客户服务部和售后部为主的两大业务体系的现有组织架构已经严重影响到了销售效率。公司在未来将升级为销售中心、客户中心和产品中心三大业务体系。

这样讲话的效果如何呢？下属听不进去。因为语言比较晦涩，业务知识比较枯燥，像说教一样，无法引起听众的兴趣。我们之前说过，成人不喜欢被说教，他们有自己的想法，自我意识更强，需要领导用一些不同的方式去沟通。于是，我建议这位CEO不要总谈业务，多运用右脑思维，讲一些自己的创业故事和员工的成长故事，和下属建立情感连接。

这个企业领导面临的演讲问题也是很多员工刚刚晋升到管理层时面临的难题，他们需要实现角色的转化。企业领导演讲和普通员工的演讲不一样，因为领导力是一种特殊的能力。什么是领导力？就是一种影响他人、让他人可以和你一起为共同目标奋斗的能力。在畅销书《领导力》中，作者詹姆斯·M.库泽斯（James M. Kouzes）发现，虽然每位领导者的经历各有特点，但他们的行为存在共性。该书一共总结了卓越领导的5种习惯行为。

•以身作则：明确自己的价值观，使行动与共同价值观保持一致。

•共启愿景：展望未来，描绘共同愿景，感召他人共同奋斗。

•挑战现状：进行尝试和冒险，从实践中学习。

•使众人行：建立信任，促进合作，增强员工实力。

•激励人心：表彰员工的卓越表现，认可他人的贡献。

领导者需要通过演讲让下属感受到这5项领导行为。书中还提到，从本质上来说，领导力是一种人与人之间的关系，即领导者和追随者之间的关系。领导的演讲不仅仅是传递业务知识，更重要的是通过演讲建立和下属的关系，使下属感到被重视，同时说服下属全心投入。要想真正打动下属，让他能追随你，领导者需要改变左脑理性的演讲方式，从右脑的情感方面打动下属。

Attention

左脑人注意

演讲中要避免灌输过多的业务知识和大道理，聚焦在员工的情绪上，提高讲故事的能力。平时注意改善自己的语音、语调和肢体语言。

Attention

右脑人注意

演讲中思维不要太发散，随时总结你的演讲，让听众知道你的重点是什么。

第2节 领导者演讲的7种武器，让员工起立鼓掌

马云可谓口才和领导力俱佳的领导，他在阿里巴巴2018年年会上，面对4万名员工做过一个堪称经典的演讲，演讲中包含了领导者演讲的7种关键要素，本书简称为“7种武器”。

如图15-1所示，这7种武器分别是及时认可、打造价值观、树立使命、从我到我们、讲故事、描绘愿景、明确观点，这7种武器包含了领导演讲的7种关键要素。



图15-1 领导者演讲思维

我们通过马云的演讲来分析左右脑对领导者演讲的影响。

第一种武器：及时认可（右脑共情力）

我们要感谢这个时代，感谢互联网，感谢中国，感谢所有的同事，包括那些曾经在阿里巴巴工作过哪怕半小时的人，没有前面所有人付出的努力，没有我们的合作伙伴，没有他们不会有我们的今天。我永远说不完的就是感谢！逍遥子[4]讲过感谢，埃里克（Eric）讲过感谢，我还得重复感谢！

18年以来，我们最大的成就是拥有了大家，从18个人到了5.4万多人；我们最大的财富也是因为有了你们。我也觉得，阿里巴巴最大的骄傲、我们最大的资产就是因为有了5.4万多名员工以及以往所有为阿里巴巴做出点滴片刻贡献的人。我在这真诚表示感谢。

点评

领导演讲第一种武器就是及时认可员工。员工渴望听到老板的反馈。我清楚地记得，我刚毕业加入一家贸易公司的时候，有一天，老板特意走到我桌前，问我：“最近怎么样？”我当时正在和一个意大利客户辛苦地洽谈生意。老板听说后，说了一句：“努力干，辛苦了。”这一句简单的询问和感谢，让我至今印象深刻。

很多领导不懂得称赞下属，他们更多地运用自己的左脑，总是理性地聚焦于员工的不足之处。如果你想激励员工，那么学会认可员工是必不可少的一步。通用电气的CEO杰克•韦尔奇（Jack Welch）曾说，他的经营理念就是让每一个员工都能感觉到自己所做的贡献。所以，很多领导者的演讲都忽视了一个既好用又免费的工具，那就是“谢谢你”这三个字。

卓越的领导认可那些做出贡献的员工，他们能及时地在演讲中表达感谢，从而激励员工。

第二种武器：打造价值观（右脑共情力）

我们永远客户第一。没有客户的支持和信任，不会有阿里巴巴。这世界上最珍贵的就是客户的信任，信任是最昂贵也是最脆弱的产品，只有对得起这些信任，阿里才会走得更远、更好。

点评

领导者演讲的第二种武器是打造价值观。价值观是指引一个企业做出决策和采取行动的原则和标准，用于区别好坏，明辨是非。正如价值观可以影响个人行为和思想，公司的价值观也在影响着团队的行为和思想。

一个团队能够发展顺利，主要在于它的团队成员共同遵守的价值观念，那是所有团队成员都心悦诚服接受的行事准则。只有形成所有成员共同认可的价值观、共同遵守的行为准则，才能缔造完美的团队。

小米公司的总裁雷军曾经想招一个销售，面试时，一个资深的销售对雷军说：“我在销售方面很有经验，可以帮助小米把稻草卖成黄金。”最后雷军没有招那个人。事后雷军在会上对员工说：“那个人和我

们公司的价值观不符，我们不需要欺骗别人。”

企业价值观就是企业经营的准则，这个准则告诉员工工作中什么是最重要、最需要遵守的。马云一直非常重视价值观，每年都会考核员工的价值观。阿里最早的18个创业伙伴，就是不断通过价值观考核，一起去做一件事情，共同完成一个任务，最后这些人成了阿里的核心骨干。

在这个演讲里，马云强调价值观是秉持“客户第一”的理念，这一理念为员工树立了做事的准则，告诉员工，没有客户就不会有阿里巴巴。

第三种武器：树立使命（右脑共情力）

技术的投入不仅仅是资金的问题，而是我们的承诺；技术的发展不仅仅是要把“不作恶”为底线，而是应该为社会、为世界做出贡献，这才是我们技术的使命！

未来的阿里要靠技术获得利润，而不是靠市场规模来赢得利润；未来的阿里要靠创新赢得市场，而不是靠市场预算赢得市场！我们希望我们最后受到尊重的不是因为我们排名世界多少，不是因为我们收入和利润多么的了不起（当然，我们的收入、利润一定会了不起），而是因为我们能够为世界、为未来、为中国、为所有我们关心和热爱的人创造价值、解决问题。

点评

领导者演讲的第三种武器是树立公司的使命。使命是企业存在的目的和理由。比如20世纪20年代，美国电话电报公司的创始人提出的使命是“要让美国每个家庭和每间办公室都安上电话”；80年代，比尔·盖茨提出的使命是“让美国每个家庭和每间办公室桌上都有一台个人电脑”。到今天，美国电话电报公司和微软都基本实现了它们的使命。

使命是领导者演讲中很重要的一部分。哈佛商学院教授、《真诚领导力》一书的作者比尔·乔治（Bill George）提到，为使命所驱动的公司创造的价值，比为财务所驱动的公司所创造的价值要大得多。以短期价值为导向无法激励员工取得卓越成就。

使命感让员工看到工作带来的社会价值。具有强烈使命感的员工不会被动地等待领导布置任务，而是积极主动地做出有益的贡献，积累成

功的力量。领导者一定要引导全员为使命感而工作，而不是为了老板、为了企业，也不是单纯为了一份薪水。

马云在演讲中说阿里巴巴技术的使命是“为社会、为世界做出贡献”，这些言论从一个更高的角度定义了阿里巴巴工作的社会意义，能很好地激励员工。

第四种武器：从我到我们（右脑共情力）

我希望我们的员工记住，今天阿里巴巴大了，但跟未来相比，我们真是一个孩子。我们值得骄傲，但是我们不能骄横，我们不能自以为是。离开了平台，离开了合作伙伴，离开我们拥有的信任，我们什么都不是。

点评

领导者演讲的第四种武器是“从我到我们”。领导力畅销书《真北》中有这样一段话：你必须意识到，在整个领导过程中，最重要的人不是你。对任何人来说，从“我到我们”的转变是成为领导者过程中最重要的一个步骤。

领导者的演讲不是做一个只讲业务和战略的演讲，也不是一味树立领导者的权威，更多的是激励和连接下属。所以，多在演讲中用“我们”这样的词会非常有代入感，让下属感觉领导者在和下属一起奋斗。

第五种武器：讲故事（右脑共情力）

领导者演讲的第五种武器就是讲好一个故事。人天生不爱晦涩的大道理，一个走心的故事，往往能起到激励员工、树立企业形象的效果。领导者要会讲三种故事，分别是“我是谁”“我们是谁”和“我们向何处去”。

在一次公开活动中，主办方想让马云介绍一下自己，但马云并没有这样做，而是巧妙地讲了一个“我们是谁”的故事。

今年我们做的一个很大的项目是在“春运”期间为火车订票网站保驾护航。你们可能不知道，每年“春运”期间，数千万的工人、学生坐火车

回老家，每次网上抢票都是一个很困难的过程。

过去5年，火车票订票系统每年都会崩溃。这次，我让阿里巴巴的骨干精英尽其所能帮助订票网站，并且分文不收。我做这个项目不是为了利润，而是为了帮助社会上千千万万买不到火车票的老百姓们。

马云讲了一个雪中送炭的故事，这个故事传达了这样一个信息：阿里巴巴是一个有社会责任感的企业，他们的责任就是为社会大众服务。这样的表态显然比那些空洞的口号更深入人心，也更实在，这就是讲故事的好处，既形象，又走心。

第六种武器：描绘愿景（右脑联想力）

再过19年，我们希望把企业打造成全世界第五大企业。

而第五大企业，不是因为规模，而是责任，更是担当！我们希望为全世界提供1亿的就业机会，我们希望能够服务20亿的消费者，我们更希望能够为1000万家中小企业创造盈利的平台！我们创造的价值就是让世界经济更加普惠、共享，让世界经济能够更加持续发展，让世界经济能够更加健康地增长。

点评

领导者演讲的第六种武器就是描绘愿景。愿景就是企业的发展方向和长期愿望。愿景能够指出团队要去哪里，以及到达目的地以后会是什么样子。换句话说，愿景就是目标，就是梦想。

在著名的演讲《我有一个梦想》中，马丁·路德·金就为听众描绘了一个伟大梦想的愿景，那就是建立一个黑人和白人平等的世界。这一愿景极富感召力，令在场所有人感动不已。

领导者描绘愿景，好比一群人在攀登高山，领导者是队长，当队员走累的时候，队长及时描绘登顶成功的画面，为的是让员工不要因眼前的困难裹足不前，而要放眼未来。在演讲中，领导需要高瞻远瞩，帮助下属看到未来，鼓舞士气，为实现目标而奋斗。

领导者在描绘愿景前，需要理清以下三个问题。

•我们要到哪里去？

•我们的未来是什么样的？

•我们的目标是什么？

马云曾经说过：“做事情要看这件事对10年以后有没有效果，如果对10年以后没有效果，这个事情就别做。最开始的时候，我公司里的那些员工都不喜欢我，因为我老是想5年或者10年之后的事情，但等我们一起工作了3年、5年之后，他们会觉得我是对的。”

第七种武器：明确观点（左脑概括力）

（1）绝大多数人因为看见而相信，而阿里人走到今天是因为相信而看见。

（2）面对未来，我们还是个孩子。

（3）坚持理想主义，让阿里巴巴走到了18年。我们可以失去一切，但不能失去理想主义。

（4）今天阿里巴巴已经是全世界第21大企业，而我们希望未来阿里能打造成第五大企业，不是因为规模，而是因为责任和担当。

（5）经济体和普通公司的区别不是规模和人力的差别，而是担当和责任的差别。

（6）未来5～10年，我们的目的不是超越谁，而是帮助谁解决未来的问题。

（7）技术不应该成为拉动贫富差距的工具，而应该是普惠的、共享的。

（8）我们永远客户第一，我们最大的财富就是客户的信任，这世界上最昂贵、最脆弱的产品就是信任。

（9）未来阿里要三个Win（胜利），第一个给客户，第二个给合作伙伴，第三个给我们的员工。

（10）向公司最大的财富员工承诺一点：经过三年阿里人、五年阿里橙、十年的锻炼之后，你一定会成为最好的自己。

（11）向公司吐槽，不要向客户吐槽，不要向社会吐槽。

（12）阿里人必须明白，也必须拥有一颗谦卑的心。离开平台、离开客户、离开合作伙伴，我们什么都不是。阿里巴巴要成为一家谦卑的公司，我们的员工必须是谦卑的。我们要成为一个担当责任的公司，我们的员工必须是能够担当自己、担当家人、担当社群的。

（13）认真生活，感恩家人。快乐工作，学会左手温暖右手，在自

己有能力的时候温暖一下边上，在自己困难的时候边上才会温暖你。保持理想，因为有理想，我们才不一样，才能走剩下的84年。

点评

领导者演讲的第七种武器就是明确观点。马云除了擅用右脑进行形象表达，他同样擅长发挥左脑的能力，随时概括总结一些令人醍醐灌顶的金句。这些句子简短精悍，完美地表达了他演讲的观点，让下属印象深刻，这也体现了左脑的概括力。

密歇根大学商学院教授诺尔·M.蒂奇（Noel M. Tichy）在他的著作《领导引擎》一书中指出："可教"是领导力的关键要素。伟大的领导者不仅有观点，不仅知道自己想的是什么，还能清楚表达和有效沟通自己的观点。这样做有三个好处：第一是帮助下属成为更好的领导者，第二是加快领导者培养人的过程，第三是确保信息在组织上下得到统一传递。

作为一名企业领导者，马云的成功之路就是一个不断吸取知识、经验，乃至智慧的过程。马云在演讲中懂得如何把这些知识和经验概括成观点，传递给员工。

总结一下，要想做好一个领导演讲，领导者在演讲中一定要避免进行过多的左脑理性分析，表达的时候，用右脑创造情绪和画面，多激励员工，鼓舞员工，让他们看到未来。

总结

如果领导者想通过演讲激励下属，需要多用右脑演讲思维。

•右脑共情力：及时认可、打造价值观、树立使命、从我到我们、讲故事

•右脑联想力：描绘愿景

•左脑概括力：明确观点

Review

读者感想

赵新亮/民生银行理财经理

我一直在公司里带团队，也会经常演讲。我需要激励我的团队，释放员工潜能，完成业绩目标。而演讲又是做领导必须要有的能力。这一章不光介绍了话术，还介绍了领导者的核心能力，对我很有启发。这七种武器总结得非常好，让我开始重新审视我在团队中的讲话。

---

[1].空杯心态，属心理学概念，意思是把自己想象成一个“空着的杯子”去融入新环境，对待新工作、新事物。

[2].本案例引自网络，不代表作者立场，仅用来说明用类比的方式介绍皮肤变化的过程，用这种说明方式形象生动，易于让听众理解。

[3].《认知心理学》（第7版）中提到，研究者的研究表明，人们能够回想起的数字是7个。不少研究短时记忆的著作中均提到，7个项目是典型的记忆广度。

[4].逍遥子：这里指阿里巴巴集团首席执行官、阿里巴巴合伙人创始成员张勇。——编者注

后记

希望您在阅读本书后有所收获。您也可以在未来用全脑思维的六种能力（左脑的概括力、结构力、论证力和右脑的联想力、共情力、即兴力）去衡量每一个演讲，看看是否能对我们有所启发。

好的演讲，是左右脑演讲思维能力平衡的演讲。只拥有左脑或右脑的演讲能力，并不能完全打动听众，甚至会引起听众的不适。

要强调的是，全脑演讲的表达，需要根据你演讲的场景和听众的不同，来适当地调整。比如面试相对比较严谨，而你遇到的面试官又偏重细节，你则需要偏左脑的演讲风格；领导演讲需要激励下属，鼓舞士气，所以需要偏右脑的演讲风格。

全脑演讲思维，不仅可以在演讲中应用，还可以在我们的日常沟通中应用。有的人是事务性导向，说话非常严谨，喜欢就事论事，是典型的左脑型沟通者；有的人是关系型导向，更关注你的感受，是典型的右脑型沟通者。这两种类型的人沟通，如果各自坚持自己的风格，那么沟通就会出现问题。所以要根据不同人的沟通风格，调整自己的左右脑思维方式，来与对方匹配。比如在与事务性导向的人沟通时，要关注左脑表达，沟通要更加严谨；与关系型导向的人沟通时，要关注右脑表达，增强共情力，这样才能实现完美沟通。

每个新理论的建立都会有不完善的地方，本书介绍的方法如有疏漏或不妥之处，还请读者朋友们不吝赐教。如果您想进一步学习全脑演讲能力，欢迎添加我的个人微信号：davidtraining。

参考文献

[1]　史蒂芬·柯维著．高新勇，王亦兵，葛雪蕾译．高效能人士的七个习惯．北京：中国青年出版社，2002．

[2]　丹尼尔·平克著．高芳译．全新思维：决胜未来的6大能力．杭州：浙江人民出版社，2013．

[3]　吉尔·博尔特·泰勒著．杨玉龄译．左脑中风，右脑开悟．海口：海南出版社，2011．

[4]　瑞·达利欧著．刘波，綦相译．原则．北京：中信出版社，2018．

[5]　克里斯·安德森著．蒋贤萍译．演讲的力量：如何让公众表达变成影响力．北京：中信出版集团，2016．

[6]　罗伯特B.西奥迪尼著．陈叙译．影响力．北京：中国人民大学出版社，2006．

[7]　丹·罗姆著．徐思源，颜筝译．餐巾纸的背面．北京：中信出版社，2012．

[8]　约翰·梅迪纳著．杨光，冯立岩译．让大脑自由：释放天赋的12条定律．北京：中国人民大学出版社，2009．

[9]　帕特里夏·瑞安·马德森著．七印部落译．即兴的智慧．武汉：华中科技大学出版社，2014．

[10]　岸见一郎，古贺史健著．渠海霞译．被讨厌的勇气：自我启发之父阿德勒的哲学课．北京：机械工业出版社，2015．

[11]　哈罗德·D.斯托洛维奇，艾瑞卡·J.吉普斯著．派力译．交互式培训：让学习过程变得积极愉悦的成人培训新方法．北京：企业管理出版社，2012．

[12]　约翰·D.布兰斯福特著．程可拉，孙亚玲，王旭卿译．人是如何学习的．上海：华东师范大学出版社，2013．

[13]　兰道尔·门罗著．孙璐译．万物解释者：复杂事物的极简说明书．北京：北京联合出版公司，2016．

[14] 詹姆斯·M.库泽斯，巴里·Z.波斯纳著．徐中，周政，王俊杰译．领导力：如何在组织中成就卓越．北京：电子工业出版社，2013．

[15] 比尔·乔治著．邱晓亮译．真诚领导力．北京：东方出版社，2011．

[16] 比尔·乔治，彼得·西蒙斯著．刘祥亚译．真北：125位全球顶尖领袖的领导力告白．广州：广东经济出版社，2008．

[17] 诺埃尔·蒂奇，艾利·柯恩著．周景刚译．领导力引擎．北京：中国人民大学出版社，2010．



天生管理者

1. 目录
2. 前言
3. 第一篇 全脑演讲思维
    1. 第1章 左脑概括力
        1. 第1节 为什么听众无法理解你的演讲
        2. 第2节 观点，让你的演讲一语中的
    2. 第2章 左脑结构力
        1. 第1节 为什么你演讲时听众会走神
        2. 第2节 结构，让你的演讲逻辑清晰
    3. 第3章 左脑论证力
        1. 第1节 为什么听众会质疑你的演讲
        2. 第2节 举例，让你的演讲更可信
        3. 第3节 数字，让你的演讲更精确
        4. 第4节 引用，让你的演讲更权威
    4. 第4章 右脑联想力
        1. 第1节 为什么你的演讲让听众打哈欠
        2. 第2节 比喻，让你的演讲更生动
        3. 第3节 类比，让你的演讲更形象
    5. 第5章 右脑共情力
        1. 第1节 为什么你的演讲没有打动听众
        2. 第2节 讲故事，让你的演讲更走心
        3. 第3节 幽默，让你的演讲更有趣
    6. 第6章 右脑即兴力
        1. 第1节 你的演讲为什么会卡壳
        2. 第2节 即兴演讲，让演讲不再卡壳
        3. 第3节 即兴“现挂”，让听众赞不绝口
        4. 第4节 即兴救场，让你搞定突发情况
4. 第二篇 全脑演讲呈现篇
    1. 第7章 气场强大，你也可以做到
        1. 第1节 为什么你的演讲没有气场
        2. 第2节 身体语言，让你的演讲气势非凡
        3. 第3节 语音语调，让你的演讲铿锵有力
    2. 第8章 演讲恐惧，你也可以克服
        1. 第1节 为什么你总是害怕当众讲话
        2. 第2节 两个方法，让你告别演讲恐惧
5. 第三篇 全脑演讲实战
    1. 第9章 自我介绍，你可以与众不同
        1. 第1节 为什么她可以考上哈佛大学
        2. 第2节 求职面试，全脑介绍让你脱颖而出
        3. 第3节 聚会介绍，创意介绍让你形象突出
    2. 第10章 产品介绍，让听众当场下单
        1. 第1节 为什么你的产品介绍无法吸引听众

        2. 第2节 爽点痛点，打动听众的不二选择
        3. 第3节 产品故事，用传奇经历吸引听众
    3. 第11章 技术演讲，让小白也能听懂
        1. 第1节 为什么你的技术演讲让听众睡着了
        2. 第2节 形象表达，瞬间秒懂专业知识
    4. 第12章 汇报工作，让老板点头称赞
        1. 第1节 为什么老板对你的工作汇报说不
        2. 第2节 避开汇报四个坑，老板给你升职加薪
    5. 第13章 分享经验，让听众满载而归
        1. 第1节 为什么你的分享让听众不满意
        2. 第2节 线下分享，参与让听众更有收获
        3. 第3节 线上分享，全脑表达让听众更专注
    6. 第14章 竞聘演讲，让你脱颖而出
        1. 第1节 为什么你在竞聘中被淘汰
        2. 第2节 全脑竞聘三步法，让你胜券在握
    7. 第15章 领导演讲，让你成功激励下属
        1. 第1节 为什么下属对你的演讲无动于衷
        2. 第2节 领导者演讲的7种武器，让员工起立鼓掌
6. 后记
7. 参考文献

1. 开始阅读
2. 封面
3. 书名页
4. 版权页
5. 正文

DISCOVER YOUR VOICE

你真好听

你的声音是一笔财富，也是象征你身份的标志之一。
你受尊重，还是被忽视，可能取决于它；
你被人定义为强大、可靠，
还是娇弱、无能，也可能取决于它。

A Step-by-Step Guide to Unleashing the Power of Your Voice

好声音训练法

宝莱坞明星教练的
言值爆表
训练术

[印]
拉玛·瓦伊迪耶纳坦
（Rama Vaidyanathan）
著

张 超 王 沧
译

中国工信出版集团 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

你真好听：好声音训练法

DISCOVER YOUR VOICE

A Step-by-Step Guide to Unleashing the Power of Your Voice

[印]拉玛·瓦伊迪耶纳坦（Rama Vaidyanathan）　著

张超　王沧　译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

你真好听：好声音训练法/（印）拉玛·瓦伊迪耶纳坦（Rama Vaidyanathan）著；张超，王沧译.--北京：人民邮电出版社，2018.12

ISBN 978-7-115-50017-5

I.①你… II.①拉…②张…③王… III.①发声法 IV.①H018.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第246867号

版权声明

Discover Your Voice:A Step-by-Step Guide to Unleashing the Power of Your Voice by Rama Vaidyanathan

◎2016 Massachusetts Institute of Technology

Simplified Chinese translation copyright◎2018 by Posts&Telecom Press.

This edition published by arrangement with The MIT Press through Bandon-Chinese Media Agency.All rights reserved.

本书简体中文翻译版由Bandon-Chinese Media Agency代理MIT Press授权人民邮电出版社独家发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或节录奉书中的任何内容。

版权所有，侵权必究。

◆著 [印]拉玛·瓦伊迪耶纳坦（Rama Vaidyanathan）

译 张超 王沧

责任编辑 朱玉芬

责任印制 周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆开本：880×1230 1/32

印张：7 2018年12月第1版

字数：100千字 2018年12月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字01-2018-7372号

定价：49.00元

读者服务热线：**(010)81055522** 印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东工商广登字**20170147**

献词

献给帕塔普·夏马、迪内希·塔库尔和南杜·本德。

他们是我人生旅程中的导师、同事、朋友。我想念和他们在一起的时光，虽然他们已经去了另一个世界，但他们的祝福一直伴随着我。

赞誉

我认识拉玛夫人超过15年了。她向我介绍了声音知识、呼吸技巧及保持嗓音健康的秘诀，帮助我成为一名歌手。她是孟买最优秀的声音教练之一。我希望她的书大卖，也希望她的书能像她激励我那样激励所有人！

——妮提·莫哈 歌手

这本书对于希望优化自己声音的人而言，是很棒的指南，也是演员、歌手和其他专业的声音工作者的完美手册！我从书中和拉玛身上学到了很多关于声音的知识。

——施瑞娅·萨兰 演员

每个演员都需要提高自己的演技，声音训练则是其中不可或缺的部分。通过接受拉玛的声音训练，我改变了自己说台词和配音的风格及发声的方式。

——阿留·阿俊 演员

对于任何演员而言，声音都是他们个性和身份非常独特的组成部分。演员要成为明星的决定性因素很多，而良好的声音和出色的台词功底无疑是不可或缺的两个条件。

——阿尔巴兹·可汗 演员、制片人和导演

在这个肤浅的世界里，每个人都在寻找美丽的事物：美丽的面孔、姣好的身材、漂亮的衣服和美妙的嗓音。作为一名演员，拥有好嗓音很有必要。如果你拥有一种吸引人的声音，那你就离人人夸赞的角色更近了一步。人们不喜欢演员说台词时声音太大、口齿不清，说得太快或太慢。

——阿什米特·帕特尔 演员

演员的声音是角色的一部分。假如迪里普·库玛尔没有了温柔、有节奏的演讲或者阿米特巴·巴强失去好听的男中音，会是什么样？这些是他们完成工作的完美“乐器”！它需要培养和呵护。演员可以没有一流的外貌和身材，但至少得有天使般的声音！

——罗申·阿巴斯 播音员、导演

推荐序一

声音训练需要“跨界”

声音是人的第二张脸，是我们沟通交流的基本工具。但说来奇怪，大家每次出门之前都会照照镜子检查形象，却对声音很不讲究。这是因为我们根本不知道自己真实的声音是什么样的。

人听到的自己的声音是通过骨骼和空气双重传导的声音，这种传导方式会自动美化你的声音，就像自拍图经过PS还加了美颜滤镜；而别人听你的声音只是通过空气传导的声音，相当于不P图直接发朋友圈，这简直算得上一场灾难了。

可能是微信语音流行的缘故，大家慢慢发现自己的声音跟原以为的不太一样，但好听的声音又从哪儿来呢？人说一辈子话， 声音也没有变得好听啊，所以很多朋友认定——好声音一定是天生的！

其实，如果建立正确认知、掌握科学方法、坚持刻意练习，每个人都能练出更好的声音，那么，究竟该怎么做呢？这就需要掌握多个学科的知识和技能了。

2017年，我淘到了一本宝贵的旧书——中央音乐学院冯葆富教授在20多年前出版的《冯葆富艺术嗓音医学论文集》。

薄薄的一本小册子，冯教授却能兼顾医学和艺术两个视角，从生理、病理、物理、心理等角度对艺术嗓音展开论述，作为一名线下的广播电视工作者、线上的声音课程开发者，我当然喜欢这样的著作，但很可惜，在国内，像这样跨学科研究艺术嗓音的专著并不多。因此，当我收到为印度知名听力学家、演讲语言和语音病理学家拉玛女士的《你真好听：好声音训练法》一书作序的邀请时，我感到很高兴，一则因为我可以先睹为快，一则因为声音训练需要从科学和艺术等多个方面汲取营养，这样兼收并蓄的跨界之作值得每一个从业者重视和推荐。

拉玛女士拥有医学背景，又开设了“声音训练与保健”课程，她向大家尤其是专业的声音工作者介绍了声音的产生原理以及各种特性、要素，像吐字、口音和声音调节等，还解释了声音和整个发声结构可能出

现的问题，她的这些意见是科学、严谨和珍贵的。

拉玛女士不仅懂得嗓音医学，还一直在印度国际电影学院担任声音训练师，指导了宝莱坞多位一线演员和知名歌手，在艺术创作领域，拥有丰富的经验和丰硕的成果。

在这本书里，拉玛女士还分别针对演员、新闻播音员、歌手等专业声音工作者，以及教师、律师、企业高管等非专业声音工作者的用声给出了建议和练声技巧。

这些内容来自拉玛女士长期的研究和实践，也将帮助大家练出更富情感和温度的声音，让传情更精彩，让达意更精确。祝贺拉玛女士《你真好听：好声音训练法》中文版的出版，也祝愿我们都能拥有更好听的“声音名片”！

张皓翔

知名声音教练、知乎Live 2017年度评分第一课程制作人

推荐序二

奏响身体的“乐器”——你的声音

在工作中，我接触到很多因声音问题而生活和工作备受困扰的人。

比如有的男生的声音比较像女生，他的困扰是：“别人觉得我说话有点‘娘’。我说话不好听，声音也不好听，可是没办法， 但我真的是钢铁直男啊！还会有人喜欢我吗？好几次相亲都失 败了。”

比如有的女生的声音像娃娃音，她的困扰是：“我的声音和形象不相符，结果我和有好感的男生聊天时都不敢发语音，因为我觉得我的声音不好听。有一次，我跟一个男生语音聊天，他居然说我的声音很像小孩的声音，他非常惊讶。”

也许我们已经意识到了自己的声音不够好听，却不知道如何改善声音，从而释放自己的声音魅力。实际上，只要你开口表达，就一定离不开表达的重要工具——你的声音。人人都会说话，但声音的重要性远远被人们低估了。

在某一期职场节目《非你莫属》中，有两位实力相差悬殊的应聘者，他们在演讲中运用声音、表情的方式截然相反，最终的结局出乎大家的意料。拥有新西兰留学背景、形象靓丽的女生，遭到了全部评委的灭灯。另一位来自西南地区、学历非常普通的大学毕业生，却获得了评委的全票通过，甚至有评委愿意帮助她获得更多的实践经验。

这位漂亮的留学生也许没有意识到，虽然她表达的内容都没有错，但是她对声音的错误运用容易让他人误解，让听众觉得她的话中暗含挑衅。而第二位女生表达风格很朴实，开口说话时基调定得相当稳，声音没有忽高忽低或降低发声，她的声音让人听起来感觉更真诚。

为什么同样的发言，有人一开口就产生误解，而有的人却表现出满满的能量与气场，从而引起更多的关注？为什么有人在小圈子里交流时总能滔滔不绝，而一上台讲话就语无伦次？为什么有人讲话的内容很精彩，但是一开口就像泄了气的皮球，总被吐槽声音太小了、毫无吸引力？为什么有人听到别人的声音时就心潮澎湃，却不知道如何释放自己

的声音魅力？

其实，秘密就在于你从来没有奏响身体的“乐器”——你的声音。很多读者和学员向我倾诉过关于说话最大的苦恼：开会的时候，总是没有人愿意听自己讲话。虽然自认为重点内容都说了，但会议结束后，听众们却毫无印象。对这些人的声音进行诊断后，我发现他们都不幸中招了这一点——语言平铺直叙、声音呢喃 细语。

这正是大部分朋友的声音状态，而并非有意为之。因为大家并不了解自己的声音是如何发出的，如何能让声音变得更有魅力，所以索性忽略这个问题，继续按习惯说话，继续伤害自己的声带。

本书作者拉玛用浅显易懂的表述，帮助我们深入理解声音是如何发出的、在日常说话时如何正确保护自己娇弱的声带、怎 样做才能让自己轻松应对长时间用嗓及如何逐步释放自己的声音魅力。

专业声音工作和和非专业声音工作者，都可以通过阅读这本书，提高自己声音的耐力、魅力和影响力。

涂梦珊

知名声音教练、《如何练就好声音》作者

推荐序三

打开有声语言文化的一扇窗

京城初伏，久未见面的好友张超从山城带来了好消息：他与同学王沧共同翻译的书作《你真好听》即将付梓。欣喜祝贺之余不得不再次感叹：他小小的身体里似乎蕴藏着大大的能量，使他不仅能将繁重的教学工作、烦累的读博学习、烦琐的社会活动统筹安排妥当，甚至还能于波波碌碌之中悄无声息地译出一本书作，着实令人佩服！但紧随好消息而来的便是邀请我写序的难题，说是难题，只因自觉作序的总得是著作等身的鸿儒硕学，自己虽有几篇文章、几部书稿问世，但仍只是学界的小学生，作序兹事体大、不敢轻从。无奈张超三请四邀、推脱不成，我转念一想，我们虽为好友、半个同事，但论读博师承这件事而言，他还得叫我一声“师叔”。如此，作序勉强也算“于理可合”。自我心理建设成功，便写几句潦草的文字吧。

这本译著的原作者是许多印度演员、歌手、新闻播音员、配音演员的声音训练老师，她希望通过这本书让更多的律师、教师等专业声音工作者以及非专业人士都能更加科学有效地使用自己的声音。在书中，我们看到了呼吸、共鸣、声音弹性、吐字归音等我们耳熟能详的专业名词，也有声音耐力、声音穿透力、声音心理学等让我们耳目一新的内容。但是仔细研读便会发现，无论是在印度还是在中国，对于有声语言的认知和训练具有高度的一致性。这种一致性，其实还存在于更多我们不曾了解的国家和地区。

一段时期以来，我们一度为中国播音学的学术研究和高等教育在全世界范围内的“独一无二”“孤立无援”或洋洋乎，或戚戚焉，但如今看来事实恐非如此。广播自1923年在中国诞生。商务印书馆于1937年就出版了徐卓呆著作的《无线电播音》一书，这是中国乃至全世界最早系统论述播音理论的著作，虽然全书仅有不到两万字，但意义实在非凡。广播的诞生地美国，目前所知的最早的播音著作是1946年由美国好莱坞广播出版社出版的艾特·吉尔默和格伦·米德尔顿合著的《广播播音》一书，

看似比中国晚了九年，然而书中扉页明确标注“本书为美国南加州大学广播系播音与主持专业基础课程指定教材”，同时书中介绍美国著名播音员迪克·卓尔于1933年开始在南加州大学播音系学习播音。由此可见，美国至少在1933年甚至更早就已经开始了播音主持的高等教育。而我们的播音主持教育肇始于1938年的南京金陵大学电化教育专修科，1947年其更名为“电影播音专修科”，但彼时“播音”不同于今时之概念，其真正内涵仍需展开进一步的研究；中国明确的播音专业则开设于1963年，可以说比美国晚了三十年。

当前，全世界范围内开设播音主持专业的院校越来越多（或者说我们开始知道的越来越多），相关教材和专著更是层出不穷，我所搜集的便不下几十种，其中不少已在翻译中或即将进行译介。中国的播音主持教育开展了五十五年，中国播音学学科体系正式建立仅二十余年。中国播音学的建立可以说是平地楼台、筚路蓝缕，曾经的“自我成长”是不得已的选择；但是在“地球村” “融媒体”已成现实的当今世界，如果我们继续自我陶醉、固步自 封、不思进取，那么我们必将被媒介淘汰、被时代淘汰！

教育是严肃的，学术是神圣的。几十年来，中国的播音主持教育培养了大批优秀人才，也取得了一定的学术成果。但是，“走出去”与“引进来”始终未被重视，而这恰恰是我们这个专业在新时代发展必须认真面对的严肃问题。有声语言是思想，也是精神，亦是文化。我们期待通过我们的教育、示范，催生有声语言典范、创造有声语言经典，进而提升全民族的语言文化素质；更期待真正具有中国特色、中国气派、中国风格的黄钟大吕能够饱蕴思想、精神与文化，响彻世界！

这本译著可以说向我们打开了一扇窗，让我们得以窥见印度的有声语言教育与研究现状，也能为我们的专业发展提供新的角度与洞见。由于印度作家以英语行文，译者翻译不易，虽然一些专业名词的翻译仍可商榷、一些表达仍可斟酌，但瑕不掩瑜，这件事情本身更具价值与意义！

期待作为播音主持艺术学的“准博士”，张超能够创作出、翻译出更多优秀的学术成果，为本专业的向好发展、纵深拓展不断贡献自己的力量！

再次向张超、王沧表示祝贺！

可为序？

王秋硕

2018年8月1日于北京三味书屋

序言

拉玛·瓦伊迪耶纳坦是声音教师，教歌手、演员练习发声。她的优势之一是在过去少有人冒险涉足的领域成为专家。拉玛还是尚卡尔·马哈德万学院的一员，我们为此感到荣幸。这不是一本关于音乐或其他任何艺术形式的书，它讲述的是声音的艺术。它的主要内容是教你保护和提升声音并充分发挥声音的潜能。声音是一种重要的“乐器”，它能让你说话和唱歌，但实际上，即使歌手、演员、演说家，也不能让声音和声带始终保持在最佳状态，更不用说大多数非专业人士了。专业的声音工作者不懂得声音训练，就像一位运动员在运动时不知道通过弯曲、伸展等适当的运动热身。声音训练实际上就像打高尔夫球——得分跟你击球时的力度大小没有关系，而是和如何使用正确的技巧达到适当的飞行距离等息息相关。

这本书为那些每天使用声音的人提供了一个新的思路。通过这种新思路，他们可以思考使用声带的新方法，练习正确的技巧，从而获得惊人的效果。我特别赞同拉玛专门用一章介绍呼吸。呼吸可以让我们更好地歌唱，却可能是我们在学习和演唱的过程中最容易被低估的。呼吸和歌唱是相互关联、相互影响的。如果你的呼吸技巧高超，那么你就可以轻松地唱歌了！

我们大多数人不了解发声原理，也没有对此予以充分的重视。拉玛在这方面做出了开创性的努力，帮助人们更深入地理解发声原理。作为一名歌手和音乐作曲人，我祝贺并感谢她！

深深的祝福！

尚卡尔·马哈德万

宝莱坞导演

前言

我和印度南部地区的每一个小女孩一样，从小学习印度古典音乐。这段经历激发了我对声音的热爱。当我学唱歌时，我很快意识到，如果想让歌声动听，声音的训练是非常重要的。虽然我一直就如何获得好声音向老师和专家们请教，可惜，我没有获得精准的引导和正确的知识。唱歌和表演一样，对声音的要求极高。我经常不能善用声音，将从音乐训练中学到的知识运用到我想唱或我能唱的歌曲中。我还发现包括我自己在内的许多音乐生，由于声带使用不当，经常导致声音嘶哑。后来，我担任许多演员的声音教练，在与他们沟通的过程中，我们产生了共鸣——上述困惑同时也困扰着他们，他们也没有找到防止自己声音嘶哑的 方法！

我从小也喜爱电影。我总是被好听的声音吸引，常常想知道有些演员是如何成功拥有如此强大的声带并有效地利用它们的。恰巧，我的毕业课程以演讲和嗓音病理学为主题，因而我再一次走进了声音的世界。我研究了声音科学，开始帮助人们解决有关声音的问题。当开始语音和声音科学方面的教学研究时，我找到了许多我从小就一直在寻找的问题的答案。

我逐渐发现，对于演员、歌手、教师、律师、配音员和其他经常大量使用声音的专业人士来说，使用声音、提升声音、保护声音等方面的问题是他们最大的困扰。因为专业需求，他们往往过度使用甚至滥用他们的声音，有时会处于声音使用的极限状态。因此，我产生了一种强烈的愿望——为专业的声音工作者服务，帮助他们防止声音受损并训练他们正确地使用声音。在这个过程中，我意识到他们还有更高的需求——希望我可以帮助他们在声音调节、声音耐力和声音穿透力等方面发挥出最大的潜力。因为我还获得了语言学和语音学的硕士学位，所以我可以轻松地帮助他们解决语音发声和口音方面的问题。

于是，我开始了美妙的旅程——培训专业的声音工作者。在此过程中，我也学到了很多关于声音的知识。之后，我去了美国波特兰，在著

名嗓音外科医生詹姆斯·P.托马斯博士的指导下接受了培训。虽然他主要研究嗓音病理学，但他独特的观察方式，确切地说是“看声音而不是听声音”的方式教会了我很多东西。我学会了辨别声音，这最终在我为他人提供声音指导时发挥了巨大的作用。这次经历也使得我遇到了两家优秀的机构——尚卡尔·马哈德万音乐学院和印度国际电影学院。这两家机构高薪聘请我负责一项工作任务——为尚卡尔·马哈德万音乐学院的歌手们及印度国际电影学院的演员们提供声音方面的指导。

颇有讽刺意味的是，声音是最被低估的一项个人技能。实际上，专业的声音工作者每天都在不停地使用他的声音。他们用自己的声音表达种种情感——幸福、悲伤、内疚、愤怒等，声音成了体现他身份和个性的关键因素。如果你是一名演员，那么声音就是你工作的重要工具之一，其重要性如同你的脸、头发、样貌、身体的表现力、肢体语言、舞蹈和搏斗技术，等等。如果你是歌手、教师或律师，那么情况也是如此，声音是你“武器库”的重要组成部分。当你为了获得更大的成功磨炼你所有的“武器”或技能时，你还需要提高自己的声音技巧，完善各个方面的专业技能。

在过去的20年中，我与演员、歌手和其他专业的声音工作者一起训练和提高，而且意识到在声音领域急需科学知识和培训，我觉得是时候把我的专业知识和经验写成文字，以便越来越多的人从中受益。这就是我写这本书的初衷。

这本书的写作风格朴实，内容通俗易懂。我在写作时想象着自己在与学生交谈，所以本书更像是一对一的互动，而不是冗长的个人独白。我希望任何一个读完本书的人都能更有效地使用声音。

在本书中，我探讨了关于声音的科学概念和人们感兴趣的其他内容；还提供了完全练声指南，帮助你循序渐进地练习、保持一个好声音并发掘出它最大的潜力；此外，还引用了声音领域中一些重要人物的宝贵语录，它们是所有声音工作者重要的灵感源泉和指引。

希望你喜欢本书并通过阅读本书提高你的声音技能。

目录

第一部分 声音的基本要素
第1章 为什么需要好声音
声音训练的重要性
第2章 声音自测
有针对性的声音训练
第3章 正确的呼吸
学习深呼吸的技巧
第4章 腹部发声
呼吸技巧的运用
第5章 如何拥有洪亮有力的声音
增加声音的力量
第6章 声音的穿透力
让你的声音传得更远
第7章 吐字归音
发音中的学问
第8章 摒弃口音
常见的口音错误及纠正
第9章 声音调节
让声音更有弹性和情感
第10章 为什么要学唱歌
把话“唱”出来
第11章 避免发声障碍
预防胜于治疗
第12章 声音的耐力
轻松应对长时间用嗓
第13章 切忌和切记
声音指南A～Z
第14章 声音心理学
声音的秘密
第二部分 专业声音工作者和非专业人士如何打造好声音
第15章 演员的声音
不因声音缺陷而与理想角色失之交臂
第16章 新闻播音员的声音

以有趣的方式播新闻
第17章 教师的声音
真正存在声音难题
第18章 歌手的声音
保护好完美的“乐器”
第19章 律师、企业高管和首席执行官的声音
建立关系、达成目标
第20章 非专业人士的声音
不要随心所欲
第21章 完全练声指南
全面打造好声音
后记
作者介绍

第一部分 声音的基本要素

第1章 为什么需要好声音

声音训练的重要性

我们都是听着许多“好声音”长大的，它们来自演员、歌手、体育解说员、电台播音员或主持人，比如阿米特巴·巴强[1]、迪里普·库玛尔、圣吉夫·库玛尔、欧姆·普瑞、纳萨鲁丁·沙、阿莫瑞什·普瑞、莎芭娜·阿兹米、瑞哈[2]等许多优秀演员，以及拉塔·满吉喜卡、穆罕默德·拉斐、纪梭·库玛尔、亚莎·波丝尔、马纳·戴伊和穆克什等杰出歌手。我们还听过艾米恩·萨亚妮在广播中富有魅力的声音、帕塔普·夏马在尼赫鲁中心天文馆的解说。我们一定都记得一两位声音动听、讲课精彩的老师，以至于现在还记得他们教过的知识。

你曾经好奇过米奇和唐老鸭是如何发出有感情的声音的吗？你好奇过那是谁配的音吗？他们有什么好的声音调节技巧？你会因为他们在电影中的语言而欢笑、哭泣，甚至感到浪漫；你被那些歌曲打动，整日不停地哼唱；你完全忘记了你是在看阿米特巴· 巴强或瑞哈，关注的只是他们在银幕上的角色形象。那个年代的专业技术不如现在发达，那时没有同步收音、音调校正，可是，他们高超的声音调节和经过磨练的发声技巧，使他们的声音仍然好听得不可思议。注意，其中大多数人没有经过专业的声音训练。

如今也有高水准的好声音，当然是有的！善于运用声音的演员包括沙鲁克汗、阿米尔·汗、赫里尼克·罗斯汉、萨尔曼·汗、卡琳娜·卡普·汗、阿克谢·库玛尔、阿吉·戴维刚、艾西瓦娅·雷·巴强，等等；擅长运用声音的歌唱家有香卡·马哈德温、索努·尼加姆、莎瑞雅·高沙尔、阿瑞吉特·辛

格，等等。这些人可以媲美旧时的演员、歌手和配音演员。

尽管在当今世界，视觉的影响力比声音大，但不可否认的是，好的声音总能吸引观众的注意。我们过多地关注外表，比如健美的身材、时尚的服饰、完美的发型、细腻的皮肤和精致的妆容等（总之，都是视觉方面），这并没有错。事实上，这仅仅代表我们打造的视觉形象不错。人们很努力地提升自己的视觉形象，想尽善尽美，也确实达到了目的。但是我想问：为什么不努力完善声音技巧？我并不是说如今的年轻人不善于运用声音，其实有许多人是非常棒的，但是当下也有一些原本伟大的作品由于忽视了声音而沦为平庸之作。很多时候，一位首席执行官的演讲内容很棒，但没有用完美的声音呈现，就不能有效传达演讲的内容。对于新闻播音员而言，也是如此。虽然每个台的新闻内容都差不多，但是，我们会因新闻播音员不同的播读技巧而产生偏爱。

在语言表达中，你只有将情感和信念传递给观众，才能引起他们的共鸣。如果你想让每个观众都能与你产生共鸣，那么有感染力的声音是必不可少的。

有一次，当我在训练一组新闻播音员时，有人问我："如果我的新闻内容足够好，为什么还需要表达技巧呢？"调查表明，当某人跟你讲话时，你有70%的注意力放在他的音质上，更不用提他的语音发声、语调、口音等，然后才会注意他的说话内容。说话内容固然重要，甚至可以引导声音调节，但是，好的声音会给人留下好的印象。当你在拥挤、喧哗的房间里突然听到一个好听的声音时，你一定会寻找声音的来源。因而，有时仅有好的内容是不够的，如何完美地呈现内容同等重要。

我们都知道，一位拥有优秀表达能力的新闻主持人可以增加收视率，而且他总能得到在黄金时段播出节目的机会；一位非常棒的体育评论员可以将一场无聊的赛事解说得妙趣横生。精彩画面的作用极其有限，出色的声音技巧能助其更有效地传达信息。一位善辩的律师有时会打赢几乎没有希望的官司，一位善于表达的教师在讲课过程中能与学生建立良好的关系。因此，尽管内容非常重要，但我们也要重视声音的作用——更强有力的声音和有效的语言技巧能增强内容的力量。

听众听到的，就是你说的内容。从图1-1可以了解讲话的几个要素。

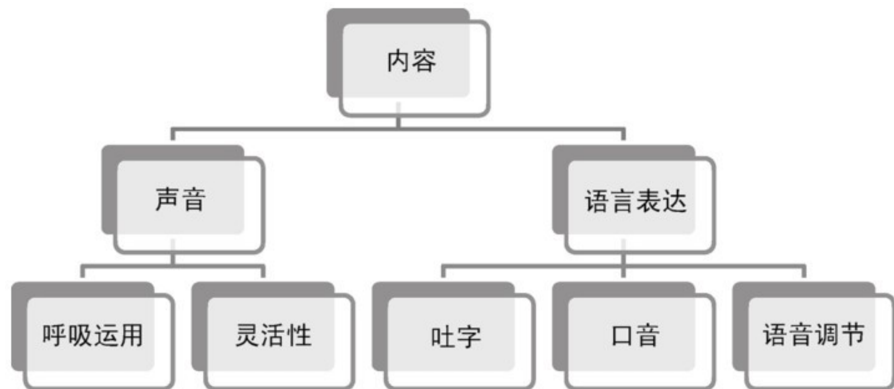


图1-1 讲话的几个要素

我谈到的讲话技巧，包含声音和语言表达的各个要素。尽管它们截然不同，但不能将两者分隔开来。如果语言表达是你正在构建的建筑，那么声音就是它的地基。

本书对图1-1中的各个要素均有详细的解释，教你拥有并保持说话技巧、将其最大限度地用于职业生涯中。

声音训练不是一项容易完成的任务，其中有很多原因。首先，这是一种微妙的技巧，就像学习音乐，如果你不具备这方面的天赋，那你必须付出很多努力。其次，声音是你的“乐器”。这个“乐器”由各种肌肉、韧带、软骨等组成，是身体的一部分。它不像小提琴或吉他，可以从外部调节声音，而是像健身一样，需要内部的身体训练。就好比一位优秀的板球或足球运动员需要身体健康、掌握比赛技巧，你也需要在讲话技巧的不同方面具备良好的发音和应用能力。最后，声音训练不像化妆、美容、美发或穿衣，别人可以在这方面帮助你——对于声音训练，你必须身体力行。

你的声音，除了作为一种乐器或沟通媒介外，也反映了你的个性、思想、渴望、焦虑、力量和弱点。人们通常不知道声音还具备这种作用。作为一个专业的声音工作者，我要告诉你，你的声音是生活中很重要的一部分。我建议你协调身心统一性，提升说话质量。在第14章，我将介绍“声音的秘密”。

另外，我们要知道：演员和专业配音员需要扮演各种个性、年龄、文化和教育背景的角色；歌手需要驾驭不同的音域并长时间歌唱；教师每天要和大吵大闹的学生们交流8～10小时；律师需要有效地分析案件，摆出观点说服当事人、法庭和法官；新闻播报员、体育评论员和喜

剧演员也需要长时间持续发声和表达，他们必然要用自己的声音激起听众的狂热情绪；首席执行官或公司高管以声音为“武器”说服他的客户。因此，声音表达在各个职业领域都有很多需求。你需要从音调到口音、方言、变化、速度、音高、音量、特定的用词或声音的使用等多角度分析它。

虽然说话和运用声音是自然而然的行为，我们在成长过程中似乎不需要付出太多努力就学会说话，但是你要认识到，单纯用自己的声音说话和用专业的声音影响听众完全是两码事。不要错误地认为专业的声音运用只是自然语言技能的延伸。如果提升了声音表达能力，你就可以更高效、更轻松地完成工作。那么，该如何判断哪些领域是你的弱点、哪些是你的强项呢？我建议大家先对自己的声音进行分析，然后决定需要改进的部分。这些就是下一章要讲的内容。

第2章 声音自测

有针对性的声音训练

声音是一个人的名片。人们会通过你的声音认识你，现在，好好审视一下你的声音：哪些地方是你喜欢的？哪些地方是你不喜欢的？哪些地方是你想改善的？

花一天时间听听自己的声音，特别注意语音、语调和吐字，然后用文字简单地描述自己的声音和发声方式，也可以把声音录下来听听。

完成以上步骤后，你需要问以下几个问题，以快速地评估你的声音。我已经根据每一个问题，指出了你需要进行的具体声音训练。这些具体声音训练在本书相应的章节有详尽的阐述。

你的声音是语调平淡、无聊，还是充满活力和力量

你肯定听过很多次这样的评价：“嘿，你说话很平！”“平”是什么意思？“平”就是指听上去像一个机器人或机器在说话，平淡无趣、毫无生机。它指你的声音缺乏抑扬顿挫的语调变化和情感的表现力。声音调节是一门使声音更具表现力的艺术，在这方面有很多优秀的例子，比如，阿米尔·汗在《火之通途》中的表现，阿米特巴·巴强在《赡养》中最后一个场景的表现，帕塔普·夏马在尼赫鲁中心天文馆的解说。

进一步说，声音调节旨在让你把想传递的感情，通过声音表达出来。通常，在平常说话时，我们不会注意声音调节，因为我们的情感会引导我们直接说出想说的话。所以，如果你生气了，你的声音就带有生气的语气；如果你伤心了，你的声音就带有伤心的语气。你的感情会自动体现在你的声音中。

但是在某些特定的场合，比如在为某个场景配音时，你也许不会有亲身体会时那么强烈的情感，所以你的声音可能达不到情感表达的要求。此时，就需要引入声音调节技巧，以生动地表达情感。因此，停

连、重音、语调、节奏等技巧都要用到。这些在第9章中有详细、逐步的训练指导。

你的声音一成不变吗

你需要明白音调和共鸣的概念。这些在第5章中有详细介绍。如果你想知道什么样的声音音调准确且富有共鸣，那就听听《复仇的火焰》中圣吉夫·库玛尔的声音，或者听听Times Now[3]中阿尔那伯·哥斯瓦米的声音。

你说话是含混不清还是太快

你需要注意发音。第7章有关于发音的详细讨论。如果你想知道怎么改善发音，那么可以听莎芭娜·阿兹米或阿米特巴·巴强的对话，观察他们发音的方式。

你的声音是太大还是太弱

你需要更好地调节你的声音。调节声音就像驾驶一辆反应迟钝的车。这与声音的灵活性有关。这一点在本书的不同章节中都有涉及。

大声喊叫或说了一整天的话，你的嗓子疼吗

这意味着你还没有学会控制呼吸。你不是用腹腔，而是用喉咙发声的。第3章有关于气息的详细讨论。

你的声音太虚或没有穿透力吗

这也是因为你没有运用正确的呼吸方法及声音没有力量。第6章有相关的详细介绍。要想知道真正有力的声音是什么样的，听听阿莫瑞什·普瑞在任何一部电影中的台词表演。

你每个字的归音对吗

如果不对，那么你需要加强口语表达的清晰度，练习正确的咬字并进行增强口部肌肉的训练。听听拉扎·穆拉德、莎芭娜·阿兹米等演员的台词表演，你会对清晰的口语表达有比较深刻的 理解。

你的声音听起来更像自己，而不是你扮演的角色

如果你将扮演两个角色，比如，父亲和儿子，或双胞胎兄弟，那么你会怎么做呢？或者一个角色是文化程度不高的人，而另一个角色是受过较高等教育的人，你会怎么处理？这些角色的声音难道不需要听起来有所不同吗？答案肯定是“需要”。如果你看汤姆·汉克斯的表演，或者听他的声音，会发现他赋予每个角色的声音听起来都很不一样。阿米特巴·巴强在《最后的抉择》中同时扮演父亲和儿子；戈温达在《活宝兄弟》中同时扮演叔叔和侄子；卡玛·哈山在《龙兄虎弟》《骗子姑妈》和泰米尔语电影《神奇四胞胎》中也有同样出色的表现。我用这几个例子说明这些角色的配音和角色本身是多么地匹配，但这些其实都不是他们原本的声音。

要做到这一点，你需要有一套集语音语调、音质、口音、声音特色及说话方式为一体的发声系统。具体细节将在第15章中介绍。

母语口音对日常讲话有影响吗

口音是一种语言在转化到另一种语言的过程中，不知不觉留下的痕迹与特征。口音纠正是一项涉及语音学的科学。具体细节将在第8章有关口音的部分讨论。

你的声音是否缺少磁性（浑厚有力）

浑厚而有磁性的声音往往是低沉的声音，是自然的，是上天赐予的。它取决于生理条件，比如声带的长度和厚度。如果你没有这个条件，就很难拥有磁性的声音。其实，它也可以通过各种练习获得，我们将在第5章中详细讨论这一点。

除了聆听你自己的声音，也要聆听身边人的声音，聆听其中你认为

好听的声音。还有一点，不要仅看电视画面，还应该多试试聆听角色的声音，因为视觉媒介相对于听觉媒介有压倒性的优势，你会遗漏他们讲话和声音模式的细小差别。闭上眼睛，仔细聆听，试着揣摩专业人士运用声音的微妙之处。

在这一章中，我简短地讨论了关于声音和语音的所有问题，这能帮助你直接找到感兴趣的章节。不过，我建议你读一读第3章。理解第3章涵盖的基本概念会让你了解嗓子的生理结构、生理机能。这些基本概念与拥有一副金嗓子是密不可分的。

第3章 正确的呼吸

学习深呼吸的技巧

我们生命中的每一次活动都依靠呼吸完成。所有的婴儿都伴随着哭声呱呱坠地。事实上，婴儿的第一次深呼吸就是以啼哭的形式出现的，这说明声音和呼吸之间密切相关——呼吸时可以不发声，但要发声就不能不呼吸。

呼吸不仅是空气从肺进出的简单过程，呼吸的快、慢、深、浅还在一定程度上决定了我们的生命。可以说，只有你进行了充分的深呼吸，才能发出饱满的好声音。那么，什么是深呼吸呢？

在了解深呼吸之前，我希望你知道人的声音是怎么产生的。下面简单介绍从呼吸到发声吐字的过程。

我们的发声结构

我们的声音是由身体的不同部位互相进行复杂的协作产生的。其中包括肺、胸腔、喉、咽、口腔和鼻腔（图3-1）。

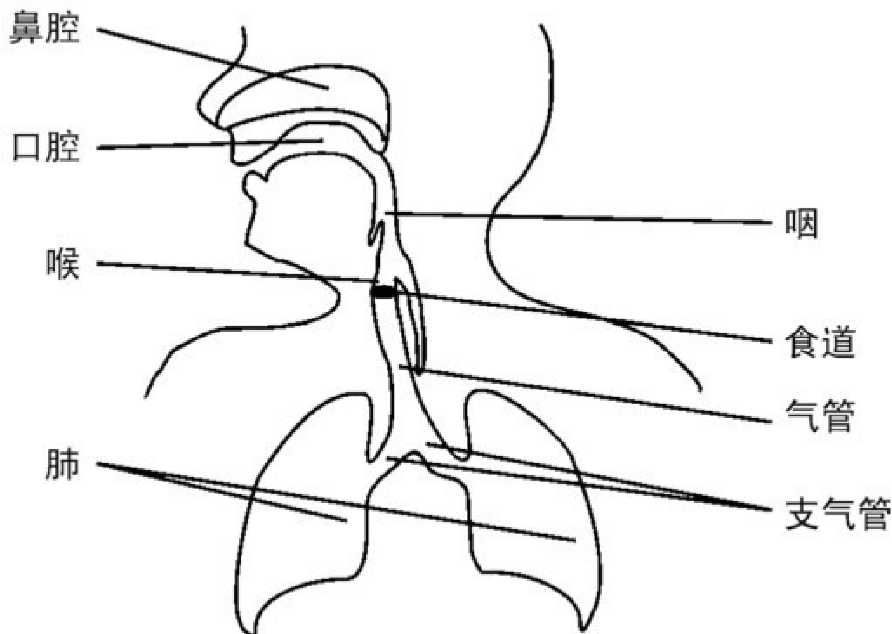


图3-1 声道

喉

喉也叫喉头，由韧带、肌肉和声带组成。它位于咽部，喉结也是其中的一部分。喉不是固定的，可以在颈部上下移动。因此，歌手可以通过控制喉头在颈部的来回运动呈现声音的变化。从肺里呼出的空气使声带振动，从而产生声音，这便是嗓音。这种声音在咽喉上方的腔室内产生共鸣，最终在口腔形成清晰的字音。

我们可以将人体产生声音的结构大致分成以下几部分。

发声器

发声器由提供呼吸支持的肺组成。受调节的呼吸气流是推动声带振动的主要力量。如果没有气流通过喉部，那么声带就不会发出声音。因此，肺的状况和有效利用呼吸的程度是影响声音的基本因素。

振动器

喉，特别是喉内部的脆弱层——声带，是振动器。尽管声音本身是在这个器官中产生的，但发音的准确度、音色的丰富性需要通过喉和发声部位及空气流动实现。当喉头脆弱而微妙的支撑结构——声带出现问题时，我们的声音就会变得嘶哑。

共鸣腔

共鸣腔由喉上方的空间和大部分咽喉组成。共鸣腔使声音更富有魅力（经过训练的歌剧演唱家能够调节这个部位，产生高达 2 500Hz的共鸣，使得整个乐团都可以听到他的声音）。共鸣腔不常出现问题，尽管通过手术切除扁桃体可能会在短期内影响发声共鸣，但正常情况下，很快就能完全恢复。

发音器

发音器由舌头、嘴唇、脸颊、牙齿和上颚组成。这些器官将声音的气流变成具体的文字和其他声音。这部分涉及的医疗问题很少，对于声音工作者来说，大部分的发音问题都可以经语音老师纠正。图3-2所示为声带动作图。

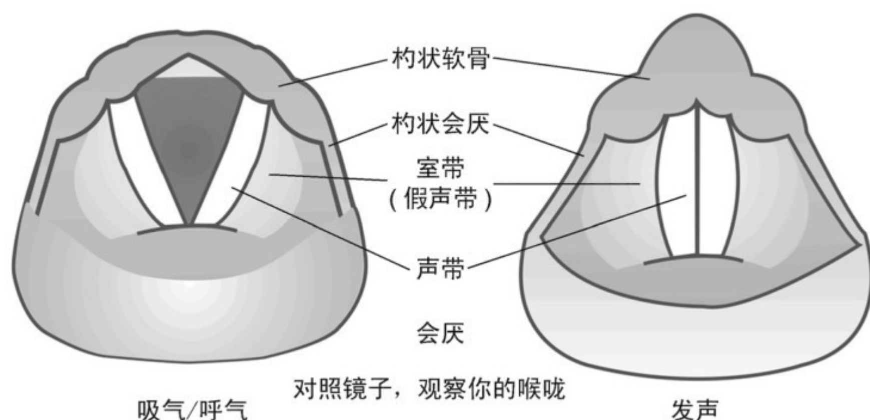


图3-2 声带的打开和关闭

深呼吸

现在，我们尝试理解什么是深呼吸。简单地说，深呼吸意味着让肺充满空气。或许你的第一反应是：“这难道不是我每时每刻都在做的事吗？”不错，你确实一直在呼吸，可不一定都是深呼吸。我们一起做个测试，你就能明白我的意思。来试试下面的简单 练习。

找一个安静的地方坐下，闭上双眼并将精力集中在呼吸上。呼吸时，在吸气状态下腹部隆起，这就是在深呼吸；若仅仅胸部膨胀、收缩，而肚子或小腹没有明显起伏，显然这并不是深呼吸。你是否观察过婴儿睡觉时的呼吸？不难察觉他们的腹部起伏特别明显，那正是因为他们在深呼吸。这也恰好解释了为什么他们的哭声那么响亮、持久却不见其劳累和声音受损。那么，为什么深呼吸的时候腹部会隆起呢？因为当肺里充满空气时，空气向下流动会推动横膈膜（将胸腔和腹腔分隔开的肌肉）下降，带动腹部隆起。

呼吸时除了肺部收缩膨胀外，还有两个身体部位对呼吸的外部活动发挥着调节作用，它们就是胸腔和腹腔。深呼吸时，横膈膜的肌肉促使横膈膜下降，推动下腹部隆起。但与此同时，要扩张胸腔，以确保肺部上方也充满氧气。有效的深呼吸技巧很多，正确地掌握它才最关键。因此，如果一套技巧只对胸部动向泛泛而谈，或只注重腹部隆起，那就不算好的技巧。因为深呼吸时需胸腔、腹腔二者兼顾，才能使整个肺部充满空气。我们必须熟练掌握下面这套深呼吸技巧。要练就洪亮、健康、灵动的嗓音，这套技巧必不可少。

我有一位客户是歌手，她曾经有一段时间感到胸部上方极度紧张，而且有头晕的现象，特别是当她用力高声唱歌的时候。这是因为她在呼吸时过于挤压横膈膜，让胸部产生了紧张感，导致所有血液都流向胸部，从而引起头晕和疲惫。而我教会她联合使用胸腔和腹腔后，她的问题迎刃而解。诀窍就在于联合使用胸部和腹部的肌肉可增强声音，而单一地使用胸部或腹部的肌肉并不可取。

深呼吸训练法

要想提升深呼吸能力，你可以按照以下步骤练习。

关掉手机，置身于一个安静的空间。

仰面躺下，让枕头支撑着头，尽量让脊椎和头保持在一条直线上；

或者盘腿坐直；着装宽松，以方便腹部运动。

一只手放在腹部，另一只手放在胸部。

慢慢地吸气，吸入尽可能多的空气直到胸部和腹部被充满。这时，胸部和腹部会向外凸出。

现在，慢慢地吐气并且观察胸部和腹部的收缩状态。

确保肩部放松、不动。

如果你采取上身直立的坐姿，那么腹部和胸部不应该是向上和向下运动，而应该是向前和朝内运动。然而，如果你采取仰卧姿势，那么胸部、腹部的运动应该是向下和向上。

完成一个深呼吸循环（吸气和吐气）后，重复。

连续做12个深呼吸循环。

再重复2次这套12个深呼吸循环的运动。

之后，每次呼吸时你就可以自如地吸入更多的空气。

请记住，呼吸控制从放松身体开始。脖子、舌头、下巴和喉咙的紧张，会使声带收缩，从而挤压肌肉，引起音高变高。此外，身体其他部位的紧张也会影响音质，削弱声音的表现力。热身和放松运动将会对你有所帮助（请参考第21章）。

恐惧、压力和焦虑的情绪，都可能导致呼吸被困在胸部或喉咙中，使你的声音听起来虚弱、颤抖、生硬。通过控制横膈膜，呼吸将为你的声音带来更多力量，让你能更长时间地投入表演，同时更自如地表现复杂的台词。

巧妙的呼吸控制可以让演员成功地传递台词所含信息，而不是筋疲力竭、崩溃地坐在工作室的地板上。有些句子似乎长得永远都不会结束，有些特定角色需要歇斯底里的表演，因而演员必须使声音和声音调节符合表演的复杂要求，让一切声音听起来都非常自然。

试一试

拿出你的本事，用你的声音及调节技巧读下面这段话：

‘Meera, you cannot compel someone to feel love and affection for you. It can only be earned. Your constant coercion is suffocating me and if anything, it’s actually pushing me further away from you. So, just relax and leave me alone!’

（“梅拉，你不能强迫别人爱上你或对你有感情。爱只能自己争取。你持续不断的压迫感让我窒息，这实际上让我离你更远。所以，放松点，让我一个人待着！”）

读到这儿，你感觉怎么样？读完这段话还能呼吸吗？如果还能，那么恭喜你。相反，如果读到最后感到气息不足，就表明你需要扩大肺活量及训练呼吸技巧。

运用呼吸的好处如下。

·使声音雄浑有力。

·使声音有穿透力。

·使声音具有弹性。

·使声音更有耐力。

·更好地展示声音。

·更好地控制声音。

·更容易调节声音。

·能避免声音受损。

·获得更好的音色。

现在，你已经掌握了深呼吸的技巧，接下来要学习在说话时运用呼吸。

呼吸也和响度（音量）有关系，这将在第5章和第9章中提到。如果大声说话，就得呼出更多的气；反之，如果小声说话，只须呼出更少的气。

总之，你要记住，若想拥有一个好声音，掌握呼吸技巧是重要的一步。因此，练习呼吸吧！

第4章 腹部发声

呼吸技巧的运用

现在，既然你已经掌握了深呼吸的精髓，下一步就要将发声时的呼吸技巧运用于相关活动中，比如表演、唱歌、播音或教学等。从掌握深呼吸技巧到在发声中运用技巧，是你需要学习的关键内容。

吸气的能力有所提升后，你第一个要掌握的重要技能是：清楚自己说一句话需要吸入多少气。换句话说，就是在说话之前要清楚你需要吸入的气息量。我们在日常交流中，说话少则吸入少量的气，而当准备说一大段话时，往往会先深吸一口气，这都是本能反应。

第二个要注意的技能是：在常规停顿的地方吸气，如逗号、句号及轮到他人发言时。在演讲、配音或录歌时，提前圈出需要吸气的地方，这是个好办法。过一段时间后，当你更熟练地掌握了呼吸技巧时，就能在每个需要停顿处自然而然地吸入足量的气。当这个过程成为第二本能时，你就不需要刻意提醒自己在演讲、朗诵或唱歌的某处吸气。为了能将吸气转变为本能反应，你需要进行以下练习。

第1周

从深呼吸训练开始。

穿一件宽松的衣服，双腿盘坐。

一只手放在胸部，另一只手放在小腹处。

深吸气，同时你会感觉到腹部隆起。

肩膀和胸部保持不动，呼吸是无声的，你应当完全放松。

呼气时，你应该收缩腹部，将气全部呼出。

再做一次深呼吸。

别停下来休息，继续下一次深呼吸。

重复12次。

休息一下，再多做2组。

每天做2～3组练习。

随时注意你的呼吸，有意识地让呼吸变得更深。

第2周

当你已经掌握以上练习能更深入地呼吸时，要开始在说话中运用深呼吸。

深吸一口气，然后呼气的同时张嘴发元音“a”，直到气吐完为止。

用元音“e”“o”再来一遍。

深吸气，然后从1开始数数。吸完一口气后尽可能多地数数，重复这个练习，直到你可以一口气数到100为止。

判断你是在用小腹还是在用喉咙发声，区别的关键是看你是否可以自如地（即在不伤害嗓子的情况下）提高音量。

第3周

用前面的数数法读文章。

深吸一口气，然后大声朗读图书或报纸，读得越久越好，直到这口气用完为止。

再吸一口气继续。

重复这个练习，直到读完3～4页内容（大约2 000字）。

第4周

继续之前的读书法，但在自然停顿处换气，如句号、逗号、分号、冒号处。

通过练习，你将学会用腹部代替喉咙发声。

学会有效控制气息的方法并运用到发声过程中，你就完成了拥有好声音最重要的一步。然而，你还需要注意很多小细节。让我们进入下一章，了解声音的三个要素。

第5章 如何拥有洪亮有力的声音

增加声音的力量

每个演员都渴望像阿莫瑞什·普瑞、阿米特巴·巴强等人一样拥有洪亮有力的声音。你为了练成雄厚有力的男中音，一定试过各种不同的方法和速成法。有的方法也许有用，有的也许只是假把式。也许有人告诉过你那些或浑厚或甜美的声音是天生的，生来没有，将来也不会有，你几乎不可能练出那样的声音。真的是这样吗？洪亮的声音一般指音量大的声音，而有共鸣的声音指音调变化丰富、音色浑厚的声音。这就是本章要讨论的音量大、共鸣度高的声音。天生就拥有这样的声音固然很好，但如果没有也没关系，我们可以通过后天训练塑造。

接下来了解关于音质的一些基本概念，声音有如下三个要素：

1.响度；

2.音高；

3.共鸣。

响度

顾名思义，响度，指声音的音量，它可大可小，但响度的控制有这么简单吗？其实，自如地控制自己声音的分贝是一个挑战，对大多数人来说并不容易。怎么塑造响亮的声音呢？其实这取决于你的吸气量。只有增加吸气量，才能有响亮的声音。在前一章我们学习了深呼吸及将其运用到说话中的技巧。为了进一步掌握这个技能，你需要学习如何轻松且有力地呼吸。说话或唱歌时坚持使用这种呼吸方式，你就能发出响亮的声音。

因此，每次说话时都要采用正确的呼吸方式，以提高音量。

音高

音高指声音的频率。频率是什么？频率是声带在1秒内的振动次数。这听起来是不是太专业了？用更通俗的方式解释，阿米特 巴·巴强的声音音高低，拉塔·满吉喜卡的声音音高高。这样你就对音高有了基本认识。此外，还有很多你需要知道的知识。比如，声音的音高是由声带的长度和厚度决定的。严格地说，声带的长度和厚度无法改变，这间接决定了人们无法改变自身声音的音高。然而，通过一些训练可以调整声带，使声音频率得到调整，从而让声音更高亢或低沉。声带是有弹性的，可以小幅度地拉长。另外，声带还能保持上半部或下半部单独振动，从而缩小振动范围、改变音高。要发出高亢的声音，需要保持声带下半部分固定，让上半部分振动。而要发出低沉的声音，需要轻轻拉长声带。瞧，你就发出了重低音！

音高和洪亮有力的声音之间有什么关系呢？声音在保持自然音高时是最响亮的。如果音高高于或低于正常频率，那响度会 降低。

如图5-1所示，声音在曲线中间，也就是自然音高时，响度最大；而当声音比自然音高高或低时，响度降低。

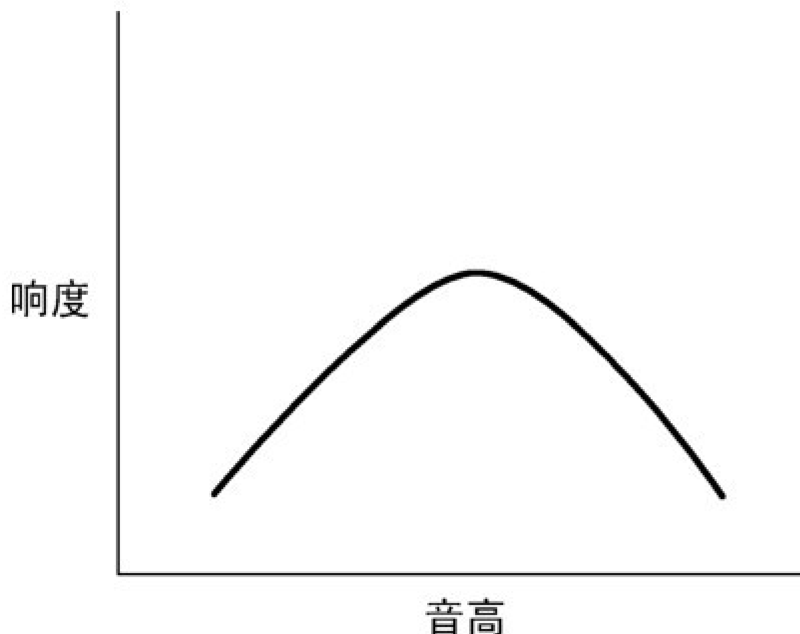


图5-1 响度和音高的正态曲线

因此，要发出洪亮有力的声音，得深吸气，在说话时恰当地呼气并

尽量用接近自然音高的声音说话。

共鸣

什么是共鸣

共鸣类似于回声。咽部喉头上方的空间、口腔、鼻腔和鼻窦就相当于回音室。声音经过这些腔室产生回声，音高、音色、音质都变得更有韵味。进行声音的共鸣练习，能奇迹般地改善声音 效果。

共鸣分为以下三种。

第一种是咽腔共鸣，空气主要在咽部振动。如“ha”的声音主要在咽部共振。把手置于喉部并发“ha”音，你会感觉到振动。

第二种是口腔共鸣，空气在口腔中振动。“pa”“la”“ka”“va”“fa”“tha”“ta”等都是口腔共鸣。

第三种是鼻腔共鸣，声音在鼻腔和鼻窦产生共鸣。发“ma”“na”等声音都要用到鼻腔共鸣。

当我们说话时，这三种共鸣都会用到，尤其是口腔共鸣更常用到。你可以通过训练，练好这三种口腔共鸣，从而呈现不同的声音。

总之要发出响亮有力、共鸣十足的声音，你需要深吸气、彻底呼气，用你的自然音高说话，主要用口腔共鸣，辅以鼻腔共鸣和喉部共鸣。

图5-2和图5-3分别展示了响度和共鸣、音高和共鸣的 关系。

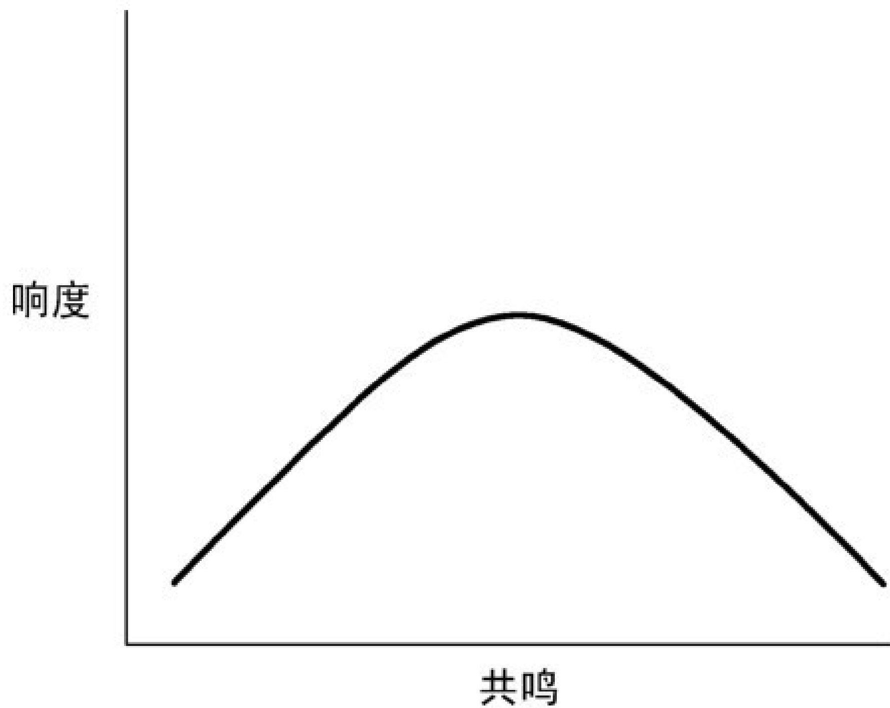


图5-2 响度与共鸣的关系

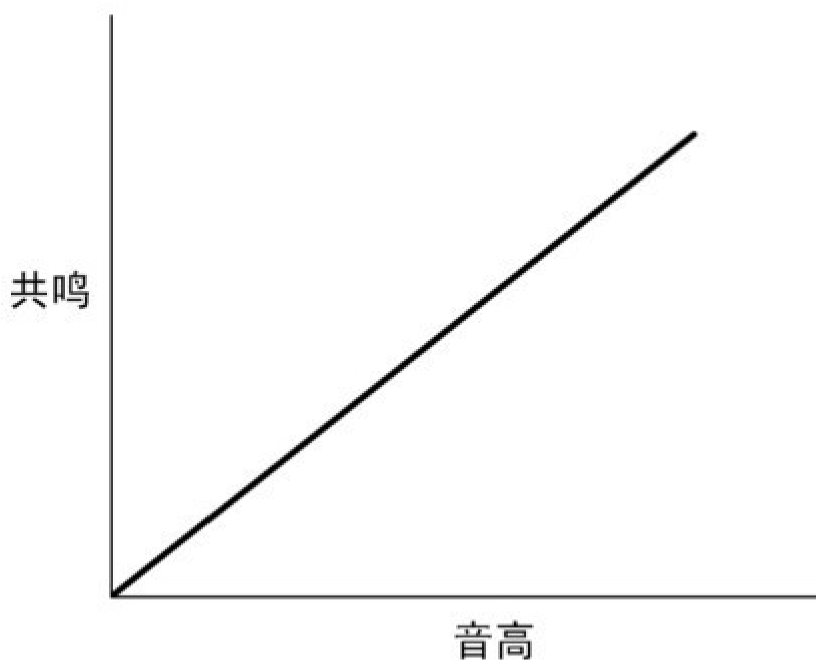


图5-3 音高和共鸣的关系

进行下面这些练习能改善你的声音、提高声音弹性并增强声音调节。

第1周和第2周

响度练习

极限练习

深吸一口气。小声地从1数到5。然后，用你能发出的最大的声音从6数到10。以此类推，每5个数字换一次响度，直到50。在必要处快速换气。

交替变化响度

从1数到50，每读一个数字换一次响度。小声地说1，大声地说2，小声地说3，大声地说4……以此类推，直到50。在必要处快速换气。

模拟火车

从1数到50，一开始用最小的声音，然后逐渐增大响度，直到用你的最大响度发声。再来一次，这次响度由大到小，直至发出虚声。在必要处快速换气。

音高练习

极限练习

深吸一口气，用低音从1数到5，再用高音从6数到10。每5个数字换一次高低音，一直数到50。在必要处快速吸气。

交替变化音高

从1数到50，每读一个数字换一次音高。用低音说1，高音说2，低音说3，高音说4……以此类推，直到50。在必要处深吸气。

模拟火车

从1数到50，以最低音开始，逐渐升高，直到发出你能发的最高音（类似于音阶“dol、re、mi、fa”）。然后重复这个过程，音高逐渐降低，直至发出最低音。在必要处快速呼气并深吸气。

共鸣练习

·从1数到50，以咽腔共鸣为主——这能使音色更丰富。

·从1数到50，以口腔共鸣为主——这很像电影中带有回声的特殊的声音。

·从1数到50，以鼻腔共鸣为主——带有美国得克萨斯州口音中的鼻音。

这三个练习都需要快速深吸气。

第3周

读一份报纸、手稿或演讲稿，用大小不同的响度交替读每一句话，即用小声读一句话，而用大声读下一句。音高和共鸣练习也是如此。这些练习与声音调节、标点符号没有任何明显的关系，但它们能有效改善声音弹性，从而美化声音。

学会并掌握了声音的三个要素后，我们将继续了解关于响度的其他元素——声音的穿透力。这也会涉及音高和共鸣。

第6章 声音的穿透力

让你的声音传得更远

声音的穿透力指说话或唱歌时声音的力量。它不仅指音量的大小，还指声音的质量。有穿透力的声音，即使距离略远，也清晰可闻。比如，教师讲课时要让坐在教室后排的人也能听清。话剧演员演出时也是如此，后排观众不能像前排观众一样看到演员们面部细微的表情，所以演员要通过声音，将所有的表情和情感传达给他们。同理，这也适用于律师，律师需要向法官解释，而法官有时会坐在离他很远的地方。当然，这种技巧适用于在没有麦克风的情况下，它将使你的声音传播得较远。穿透力可以立刻吸引观众的注意力，是一种非常出色的技能。所以，无论你是在一座喧嚷的礼堂发表演讲，还是在一间会议室进行演示，如果想让人们清晰地听到你的声音，认真对待你的演讲内容，那么让声音具有穿透力是必不可 少的。

如何让声音更有穿透力呢？声音的穿透力与呼出的气体量直接相关。正常情况下，我们说话时会呼出气体。如果想让声音变得非常响亮并且在宽阔的空间中被听到，那你就需要快速呼出更多的气体。因而，你要学会快速呼出大量的气体。假设在正常说话时，一口气息能够支撑你说三到四句话，那么想利用这口气发出有穿透力的声音，你只能说出两三个词。我们在正常说话时，通常从肺的顶部吸气并在每一个自然停顿处迅速换气，这个过程不会消耗完整个肺部的空气。然而，当你发出具有穿透力的声音时，整个肺部的空气会在短时间内被呼出。因此，保持深呼吸是让声音有穿透力的基础。除了充分利用气息，还需要让所有参与呼吸的肌肉放松。肌肉的紧张感会阻碍呼气的量和速度。由此可见，好的发声技巧、均衡的呼吸方法和放松的喉头对于发挥声音的穿透力至关重要。

以下是使声音富有穿透力的四个要素。

·呼吸

·共鸣
·音高
·姿势

呼吸

正如之前提到的，声音的穿透力需要肺部、肋间肌肉和横膈膜的有效协作。一般情况下，横膈膜有助于在短时间内把空气强有力地喷出去。当横膈膜把充盈的空气向下压时，腹部隆起；呼气时，腹部收紧，横膈膜会使呼出的空气增多。深呼吸有助于强化呼吸器官，从而对发声机制产生积极的影响。

共鸣

共鸣腔是在喉部周围的回音室。它们就像发声系统中的扬声器，从声带发出的声音在喉咙、口腔和鼻腔间回荡，每个共鸣腔都赋予了声音一种特殊的质感。例如，当声音在鼻腔产生共鸣时，就可能会有鼻音，或者当声音通过喉咙发出时，会有喉音色彩[4]，等等。因此，要让声音具有穿透力，就必须打开喉咙和口腔。想象一下，如果你说话时不打开口腔，比如小声抱怨或窃窃私语，那身边的人很难听见这些声音。当声音穿过口和鼻子的共鸣腔时，你需要对其集中施加压力，才能产生穿透力。声音在喉部周围的回音室中会产生强烈的回响，因而可以利用喉咙、口腔和鼻腔等所有共鸣腔，产生最强的穿透力。

音高

每个人都有最适合自己的音高，只有用你的自然音高说话，才会找到合适的响度和共鸣。如前所述，声音的分贝水平与共鸣、音高有关。因此，在你的自然音高中，使用口腔共鸣（而不是鼻腔共鸣或咽腔共鸣）最有可能达到最大音量。

姿势

为了让声音更具穿透力，在讲话时请采用坐直或笔直站立的姿势。因为此姿势有助于肺部和横膈膜的运动，也有助于打开共鸣腔。此外，这种姿势可以缓解颈部肌肉的紧张感，避免身体松垮或前倾。总之，如果要让声音更具穿透力，那么你需要保持笔直的坐姿或站姿，控制横膈膜的运动、放松肌肉、打开喉咙和口腔（比如打一个哈欠）、使用自然音高说话。

练习

第1周

放松练习（打哈欠、叹气）。打哈欠、叹气时，肌肉会进入放松状态。我们用此方法放松所有发声部位的肌肉。请做下面的练习：先深吸一口气，当你呼气时打哈欠；接下来，吸气，然后呼气时叹气；接着，吸气，呼气时打哈欠。以此类推，打哈欠与叹气交替进行，呼吸20次。这样可以放松你所有发声部位的肌肉。

深呼吸，一口气大声发出一个元音。记住，不是叫喊或尖叫，而是要发出非常有力的声音，这个声音来自腹部，而不是喉咙。感受一下，此时你发出的响亮、有共鸣的声音，与以往日常交流的柔和的声音之间的不同。想象一根电线从你的口腔延伸到共鸣腔的各个角落，然后沿着这条线发出你的声音。

第2周

重复第1周的练习内容。

数数字：深吸一口气，然后说数字，记住用本章所述方法，以使声音具有穿透力。每吸一口气后说3个数字。

单词：深吸气，然后用这一口气说一个词。你可以参考字典里列出的单词。

短语：如果说单词对你来说已不成问题，就练习说短语。深吸一口气，说出一个完整的短语。

现在，你应该已经明白了，声音对于语言表达的重要性如同地基之于建筑物。我们用语言交流，而用声音表达语言。接下来，我们开启下

一章吧。

第7章 吐字归音

发音中的学问

吐字归音，也叫作发音技巧，我们每一个人几乎从上学就开始学习吐字。清晰准确的发音让你在人际交往中更占优势， 特别是当你的职业需要运用声音和讲话时（比如演员、歌手或企业高管）。

我们要先明确，吐字归音并不是我们的语言[5]特有的。吐字归音与发音有关，而发音在所有语言中都是必需的。之前我已经说过，我们的语言在吐字归音方面有自身的特点。换句话说，组合音在不同的语言中各有特色，而且这些组合音有时很难形成，让人摸不着头脑。我们稍后再讨论组合音，现在，我先讲基础 概念。

关于发音有三个步骤。首先，声音是由声带产生的，声音到达喉咙时，集合了音调、音色、共鸣和音量这几个属性。其次，基本音随后通过舌头、上颚、牙齿、嘴唇和下巴的运动成为不同的音。最后，吸入的空气与嘴巴、舌头等器官的有关部位相互作用后又产生了各种各样的音。这些部位就被称作发音部位。举个例子，如果想发出“pa”音，就让双唇闭合，然后在张开双唇之前通过阻碍它们后部的空气发音。成阻的方式（这被称作发音习 惯）有很多种，有的复杂，有的简单。还有一些音比普通的音需要更多地振动声带。

虽然语音学并不是本书讨论的重点，但我仍要简单地予以解释。关于言语、声音产生的科学，统称为语音学。语音，众所周知，分为元音和辅音。当我们发元音的时候，呼气会很顺畅，阻碍很小甚至没有阻碍；发辅音的时候，会明显感到呼出的气体受阻。

接下来介绍一些关于辅音的重要概念。

清辅音和浊辅音

根据声带振动与否，辅音被分为浊辅音和清辅音。浊辅音需要完全

震动声带，比如b、d、g、v等。而清辅音发声时声带没有任何震动，比如p、t、k（如图7-1所示）。

关键是，不管是清辅音还是浊辅音，都与吐字归音基本没有关联。接下来，我们讨论吐字归音的两个方面——发音部位和发音方式（完美发音的关键因素）。

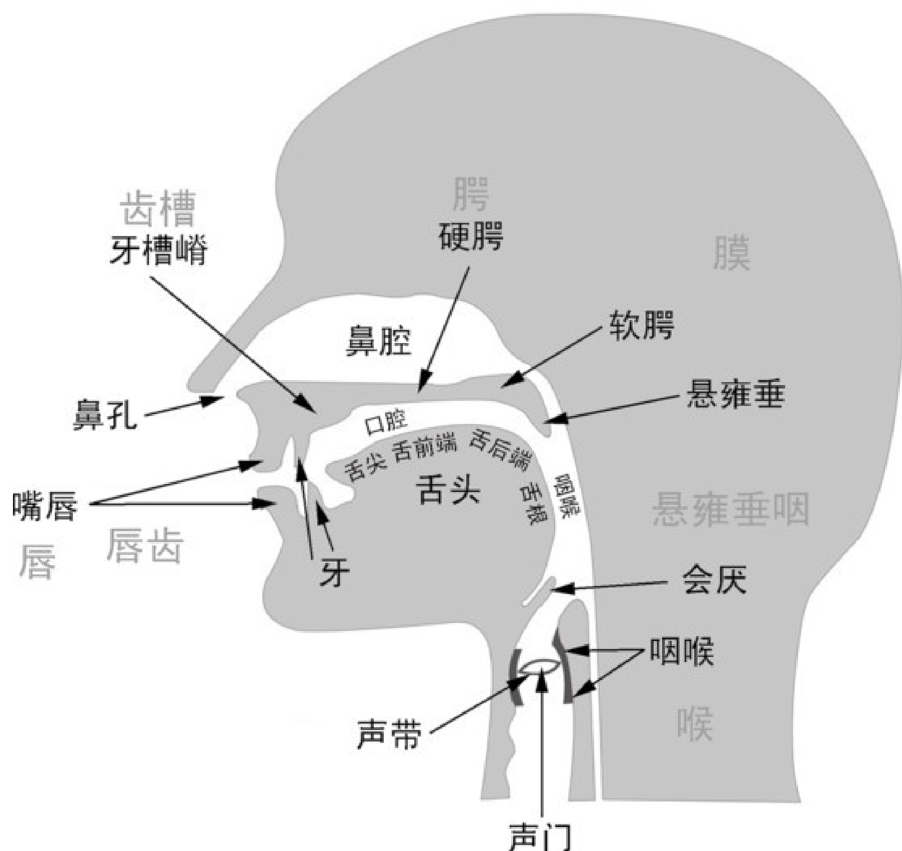


图7-1 发音位置

声带振动的部位

双唇音：运用双唇成阻发出的音。

例如：pat中的“p”，bat中的“b”。

唇齿音：运用下唇和上齿成阻发出的音。

例如：fat中的“f ”，vase中的“v”

齿槽音：舌头触碰牙槽嵴成阻发出的音。

例如：dad中的“d”，sat中的“s”。

齿音：使用牙齿和舌头成阻发出的音。

例如：the中的“th”。

软腭音：使用舌头后部和上软腭成阻发出的音。

例如：cat中的“c”，gate中的“g”。

喉音：使用咽部引导呼吸成阻发出的音。

例如：have中的“h”。

发音方式

发音方式指发音时对不同的空气形成阻碍和克服阻碍的方式，让发音部位成阻的范围从完全放松到最小阻塞。

爆破音：这些音是由气流的完全阻塞产生的。

例如：pa、ba、ta、da、ka和ga。

鼻音：空气从鼻腔中呼出而发出的音。

例如：ma、na。

摩擦音：气流几乎完全阻塞的音。

例如：sa、za、fa、va和la。

近音（无擦通音）：当两个发声器官相互靠近但不接触也不摩擦时发出的音。

例如：wa、ra。

破擦音：以完全的气流阻塞开始、以最小的气流阻塞释放产生的音。

例如：sh。

为了实现完美的吐字归音，我们必须学会在不同情况下控制舌头、嘴唇和上颚等部位的运动。当我们在说单词和句子的时候，这是一个协调口部各个部位连续性的过程。因而，完美的吐字归音需要大量的练习。

单词是语言特有的元音和辅音的组合。特定的语言有特定的关键组合，这形成了语言的特性。所以，你需要根据职业领域常用的语言，努力练习特定的吐字归音技巧。例如，在印地语中，发音和不发音是有重大区别的，有时它可以完全改变单词的意思。例

如，“ka”和“kha”。“ka”是“耳朵”的意思，而“kha”却是“矿”的意思。在泰米尔语中，因为完全没有发音或不发音的区别，所以只有“ka”而没有“kha”。

不是所有的语言都是音形一致的。单词的发音和拼写不匹配的情况经常出现，英语中就有不少这样的例子。所以在使用音形不一致的语言时，要想使吐字归音趋于完美，会更加困难。我们需要接受更多正确的训练与指导，才能对语言有更加深入的认识。然而，大部分印度语言，如印地语和马拉地语是音形一致的语言——拼写出来的字母和发出的音是一致的。因此，掌握这类语言的吐字归音要容易得多。

单词是元音和辅音的组合。例如，单词“cat”，以一个辅音“c”开头，跟随着元音“a”并以一个辅音“t”结尾。简单的单词基本是由一个元音和一个辅音构成的。所有的语言都有特定的组合音，有时你需要一起发两个元音的组合。例如，“ou”，在“stout”里，它是“o”和“u”的组合，这些被称为双元音，对我们而言元音的组合很难发。同样也有辅音的组合，如“st”“tr”“sk”“ksh”，等等，没有元音夹在中间。这些单词也需要更多的练习。某些单词中有几个组合音。如印地语单词“akasmaat”。因此，吐字归音不只与发音或单词有关，还涉及对语言特有组合的深入理解。此外，这也清楚地表明，要让我们的吐字趋于完美，只有长时间地机械练习，没有捷径 可走。

讨论了发音的学问，也学习了发音在不同语言中的应用，为了让吐字归音更趋完美，我有几个小建议。下面是英语音标表（表7-1）。通过学习，大家可以轻松地学习并运用音标表。网上也有很多音标表。

表7-1 英语音标表

	单元音				双元音			
元音	i: sheep	ɪ ship	ʊ good	u: shoot	ɪə here	eɪ wait		
	e bed	ə teacher	ɜ: bird	ɔ: door	ʊə tourist	ɔɪ boy	əʊ show	
	æ cat	ʌ up	ɑ: far	ɒ on	eə hair	aɪ my	aʊ cow	
辅音	p pea	b boat	t tea	d dog	ʧ cheese	ʤ June	k car	g go
	f fly	v video	θ think	ð this	s see	z zoo	ʃ shall	ʒ television
	m man	n now	ŋ sing	h hat	l love	r red	w wet	j yes

浊音
清音

咬字练习

第1部分

由于吐字归音要求舌头、嘴唇、上颚等保持灵活，因而从简单的舌头、嘴唇的锻炼开始。

第2部分

读音标表。怎么知道自己读得是否标准呢？在这一步，你可能需要老师或网上视频的指导。掌握了每个读音的正确发音后，就可以进行下一步了。

用每个单词的开头字母、中间字母和结尾字母做一个单词表。你知道从哪里可以找到这样的单词表吗？当然是字典。所以，开始读字典吧。任何一门语言，任何一个单词读音，任何一种单词组合，都能从字典中找到——字典是最好的收集练习材料的工具。

在单词阶段掌握了所有单词的读音后，就可以进入句子阶段了。字典是找到该语言所有可能组合的最佳工具。

完成所有练习后，建议你录下自己的朗读然后聆听。如果方便，就可以请一位老师或值得信赖的朋友检查你的发音。

若觉得吐字归音已经熟稔，可以练习一些绕口令测试发音技巧。以下是英语绕口令。

英语绕口令[6]

Six sick hicks nick six slick bricks with picks and sticks.

Picky people pick Peter Pan Peanut Butter; Peter Pan Peanut is the peanut butter picky people pick.

There those thousand thinkers were thinking, How did the other three thieves go through?

How much pot could a pot-roast roast, if a pot-roast could roast pot?

Mr.Tongue Twister tried to train his tongue to twist and turn and twit and twat to learn the letter ‘T’.

She saw Sheriff’s shoes on the sofa.But was she so sure she saw Sheriff’s shoes on the sofa?

The Smothers brothers’ father’s mother’s brothers are the Smothers brothers’ mother’s father’s other brothers.

I slit the sheet, the sheet I slit, and on the slit sheet I sit.

Six slippery snails slid slowly seaward.

Gertie’s great-grandma grew aghast at Gertie’s grammar.Imagine an imaginary menagerie manager managing an imaginary menagerie.

The thirty-three thieves thought that they thrilled the throne throughout Thursday.

Silly Simon’s sitting in a shoeshine shop.When he sits, he shines, and when he shines, he sits.

A good cook could cook as much cookies as a good cook who could cook cookies.

Did Dick Pickens prick his pinkie pickling cheap cling peaches in an inch of pinch or framing his famed French finch photos?

Who washed Washington’s white woollen underwear when Washington’s weather woman went West?

错误的吐字归音

在吐字归音方面，有哪些可能会犯的错误呢？这就涉及下一个主题——口音。吐字归音和口音密不可分。让我们开始下一章的学习吧。

第8章 摒弃口音

常见的口音错误及纠正

我们都了解口音，或者说，我们都以为自己了解。如果某人说话口音很重，我们马上就能听出来并说“他有口音”，但究竟什么是口音呢？

什么是口音

当你将一种语言的发音特性转移到另一种语言上时，便会产生口音。不过，也有一些例外，比如伦敦腔或爱尔兰土音，这两种口音更具地方特色，而且清晰易辨。这些音调大部分都是以发音本身为导向的，跟语音的其他方面没有多少联系。对于这一点，我们稍作细谈。

印度是一个语言种类众多的国家，不同的语言自然被赋予了不同的意义。很多人都能说英语和印地语，但我们听到的英语发音却不太一致。有一部分人接受的是英语教育，而大多数人，即那些母语并非印地语的人，除了英语和印地语外，还会讲自己的母语。在过去的四五十年中，年轻一代变化很大，不少年轻人已经不能熟练掌握他们的母语了。

不少二三十岁的年轻人是环球旅行者，他们从海外习得各种口音。这一代年轻人在大都市生活、学习，有机会学习法语、德语、西班牙语、日语等外语。因此，除了可能影响印地语口音的大量印度本土语言外，东西方各国的语言也会出现在我们的语言环境中。一个人的语言风格很大程度上取决于生长环境。不难发现，在词汇、术语、发音和口音方面，我们倾向于效仿那些与自己长时间共处的人。因此，我们的谈吐与自己的父母、同学、同事及朋友很相似。一些学校强调坚持清晰纯正的发音，假如有幸在那样的学校上学，那么你也许有不错的发音。否则，你就需要投入大量的精力，有意识地消除自己的口音。

无论如何，在家里与亲友交谈时讲的母语，其影响是深远持久的。小时候，我们通过聆听父母、爷爷、奶奶的交谈学习语言。研究表明，

语言技能发展于0～3岁。当这段语言学习期结束，孩童便能理解并熟练掌握一门语言。期间，学习过程完全是从口头进行的，也就是说，孩童学习语言主要依靠倾听并尽力将一切事物与他幼小的生活联系起来。这是一种无意识的学习，是由孩子“自动操作”完成的。母语由此在我们的潜意识中扎根。因为母语已经根深蒂固地存在于脑海中，所以即使我们只是偶尔说一说，甚至可能不太流利，但我们永远不会真正忘记它。母语还影响我们后来对任何语言的学习和使用。

除非别人指出，通常我们一般不会意识到自己的口音（我们母语具有的特有语调）问题。由于缺乏自我意识，口音或吐字的纠正便不太容易。大多数时候，我们通过聆听并模仿那些著名的演说者，提升自己的发音。然而，我们也知道，这往往是做无用功。若想系统地解决口音问题，我们需要找出症结所在，然后进行有针对性的大量训练。

尽管付出了诸多努力，但当人们面对压力时，或由于一时疏忽，原有的口音便可能会悄悄出现。因而，我们要持之以恒地练习。

如果你想从事的职业对印地语或英语发音的清晰度要求较高，那么就需要花费大量的精力屏蔽残存在自己脑海中的方言口音。客观地检查自己的发音（可以录下来），将有助于你发现自己的口音对其他语言的影响。要改变旧有习惯，就要付出许多努力，因为归根结底，你的发音习惯是从小在潜移默化中养成的。若要解决这些问题，自我认识与纠正必不可少。如果缺乏自我认识，就无从知晓自己发音中的不足。另外，要真诚地面对自己，认真地发现缺点。找到并解决那些错误的发音仅迈出了第一步，让语言表达得自然流畅则是下一个要攻克的难点，而这需要借助专业的指导与大量的刻苦练习。

在努力纠正自己口音的过程中，如果有一位愿意听你讲话的听众，那应该对你很有帮助。他可能是言语治疗师，可能是声音教练，抑或是在此方面有专长或至少能指出问题的朋友。毕竟单纯地依靠自己读、自己纠正，不能代替一位专业的老师提供的帮助。但是要改善一些简单的语音问题，使用本书是不错的选择。比如，说话时存在一些不良习惯，你可以通过本书得到专业性的指导。

现在，我们来检视自己是否犯了口音与吐字方面的常见错误。

元音替换

正如我们在第7章谈到的那样，不同的语言有不同的元音系统。一些语言的元音系统比其他语言的更丰富、更具体。这些元音系统是该语言的标志性特点。

在马拉地语中，长元音比短元音更常见。因此，母语为马拉地语的人在说英语时会出现这样的情况，例如，他发“bowl”（碗）时会发成“baaool”，发“Singapore”（新加坡）时会发成“Singaapore”。他通常会用“aa”代替“a”。

对于母语为旁遮普语的人来说，情况则恰恰相反，他们倾向于发短元音，而不是长元音。例如，印地语中的“gaadi”（汽车）变成“gadi”。但有些情况下，他们也会使用长元音，所以“tension”（紧张）就会成了“taension”。因而，在不知不觉中，人们可能会错误地延长或缩短元音。不要随意地将元音缩短或延长，而要大致清楚何时该发长元音，何时该发短元音。

在此列举一些元音替换的具体例子。比如，一个马来亚力人在讲英语时，会把“wrong”（错误）（发音中有“awe”的声音）发音为“rong”（用“o”代替“awe”的声音）。一个说泰米尔语的人则会说成“wraang”（用“aa”代替“awe”）。

在孟加拉语中，元音又被延长甚至改变，“beer”（啤酒）就变成了“bare”。

卡纳达语偏向于缩短或替换元音，因此“food”（食物）这个词被念作“fud”，长的“oo”变成短的“u”。

由于元音是每个词、每句话的重要组成部分，因此元音的 问题一旦形成则很难纠正，可能需要数月的刻苦训练及专业性的指导。

辅音替换

在第7章中同样谈到，不同的语言也有不同的辅音系统。一些语言的辅音系统更丰富、更具体。这些辅音系统也是该语言的标志性特点。

例如，在马拉地语中，“thcha”是一个十分常用的辅音（印度的语言中有一些英语中没有的音，故而不能用英语举例。）当客户跟我一起训练时，我能面对面地向他们解释这些辅音。遗憾的是，书本不能发挥这样的作用。不过，我会在这里与你分享一些辅音替换的例子。

在帕西语中，“th”和“dh”这两个音并不存在。所以“teeth”变

成“teet”，“Dhadhar”（一个郊区的名字）变成“Dadar”。“father”和“mother”被念成“fadder”和“mudder”。

在孟加拉语中，没有“v”音。因此，当讲孟加拉语的人说任何其他语言时，所有的“v”音都被“b”音或“bh”音代替。例如，“Vidya”变成“Bidya”，“victory”变成“bhictory”，等等。

泰米尔语中没有对应的爆破音，这意味着只有“pa”“ba”“ta”“da”“ka”和“ga”，而没有“pha”“bha”“tha”“dha”“kha”或“gha”。所以，当讲泰米尔语的人讲印地语时，他们会说“kaan”（耳朵），而不是“khaan”（金矿）。这种替换不一定会改变词的意思，但会让发音听起来古怪、滑稽。

在泰米尔语和马拉雅拉姆语中，“z”比“s”要多得多，而且“s”的音通常被“z”代替。比如，“listened”会变成“lizzened”。

马拉雅拉姆人在说英语时受到的另一个影响，是辅音的互换。因此，“wanted”常被读成“wandet”。

在印地语地区，这种字母替换的现象也十分明显。如“proposed”被念成“porposed”。

音节断裂

词汇由音节组成。一个音节至少包含一个元音和一个辅音，或有多个元音和辅音。而一个单词又由一个或多个音节组成。举例如下。

“water”有两个音节，第一个是“wa”，第二个是“ter”。

“book”只有一个音节。

“telephone”有三个音节：“te”“le”和“phone”。

在发音时，我们会在音节间稍作停顿。至于具体在何处停顿，则根据语言而定，对此没有硬性规定，只能靠多听来学习。当我们在切换语言时，会无意识地发生音节断裂。举例如下。

绝大多数讲印地语的人，均不同程度地存在对英语长单词的停顿。例如，“technology”变成了“tech-no-logy”；或者，“physiology”变成了“phys-io-logy”。

讲泰米尔语的人，在处理音节断裂时也不一样。因此，“listened”的发音变成了“lis-ten-ed”。

过于强调辅音和颤音

某些语言，如泰米尔语和马拉雅拉姆语，本质上更强调爆破辅音，即“p”“ph”“b”“bh”“t”“th”“d”“dh” “k”“kh”“g”和“gh”。这些语言中的颤音辅音“ra”也是如此。举例如下。

当南印度人说印地语时，比如说“paneer”（手工奶酪）时，他们会说成“pannner”，“chana”（鹰嘴豆）则变成了“channna”。

当南印度人说印地语时，英语中的“terrible”或“horrible”变成了“terrrible”或“horrrible”。

尾音省略

人们通常会省略单词的尾音，比如，“cork”变成了“cor”。

辅音轻读

不同于印度人讲印度语言，大多数欧洲人在讲西方语言时，都不太重视辅音。因此，如果一个在西方生活多年的人来到印度，他在讲印度语言的时候容易省略辅音，那么他就要重新学习印度语言的辅音。

语调

语调，是我们说话时响度和节奏发生的微妙变化。我们发音并不是千篇一律的，换句话说，人类的语音听起来更生动，与机器人语调呆板的语音截然不同。人类语音的响度在不断变化，某些词汇念得比别的词汇更重。我们将在第9章更详细地讨论这一点。由于语调与文化在一定程度上相互关联，因而语调在每种语言中的表现各不相同。这导致在从一种语言切换到另一种语言的过程中，语调也随之改变。

例如，当我们说“This coffee is really good”（这咖啡真不错）时，我们要强调至少一个单词，如“this”“coffee”或“really”。

This coffee is really good.

This **coffee** is really good.

This coffee is **really** good.

我们再看一些例子。

讲图卢语的人说话速度非常快，在结尾处体现了语调的抑扬。他们会把上面这句话说成“Thiscoffeeisreallygood”，后面跟着一个很重的“ah”。

在孟加拉语中，整个句子被拉长，不太强调任何单词。

在泰米尔语、马拉雅拉姆语或卡纳达语等语言中，每个单词都被强调。

总而言之，要改善口音，就需要养成新的习惯，学习新的说话方式。这是一个艰难的过程。因为某种说话方式一旦成为习惯，其影响是深远持久的，想要完全根除显然不太可能，但至少能在一定程度上减轻口音的影响。既然过程不易，你自然需要在言语治疗师、正音师，或声音教练的帮助下提升。

无论你是歌手、演员，还是公司经理、播音员、教师等，为了在说话时口音不至于那么重，你需要掌握改善口音的方法。

在改善了吐字归音与口音后，我们继续谈下一个很重要的要素——声音调节。

第9章 声音调节

让声音更有弹性和情感

声音调节，是最常被人们（演员、新闻播音员、企业高管等）提及或寻求的东西。在录音室或配音棚中，最常听到的话就是“调整你的声音”“你的声音很平”。

到底什么是“调节”呢？字典对此的解释是“变化”，此处指声音的变化、调节。说得再通俗点，它的反面就是我们常说的“单调的声音”“单调的语气”。那么，我们究竟需要调节什么呢？其实，我们可以调节很多东西，比如音高、音量等。我们会在后面提到 这些。

先看看对于不同职业的人来说，“调节”意味着什么。

对于演员：将人物的情感寄托于声音，用声音表现情感。

对于歌手：要在演唱中表现出旋律、和声、基于歌词产生的强烈情感，就需要完美的调节。

对于新闻播音员和企业高管：声音调节会让言语变得生动，从而激起听众的兴趣。

对于教师和律师：声音调节会帮助他们更有效、更清晰有力地表达观点。

在生活中，声音调节无处不在，比如，表达情感、说出想法或提出观点，均须用到声音调节。但是，我们如何学会声音调节呢？是小时候有人教过我们吗？当然不是！这些声音调节，其实是被我们的想法和情感自然引导出来的。例如，当你生气的时候，音量会自然地升高从而表达愤怒。当你展现爱意的时候，爱意就会融入声音，从而你会用合适的语调将其表达出来。因此，想清晰准确地表达观点和想法的这种意愿，会给你提供一种直觉的指引，让你使用恰当的停顿和语气。这就是我们所说的“由内而外”的 现象。

然而，如果你的工作需要更专业地运用声音，那么仅依靠情感引导声音是远远不够的。例如，一位演员正在表演生气的场景，而他可能并

没有真的生气，这时，他需要提高音量，再刻意地完成一种“由外而内”的过程。因此，如果我们想有效地表达情感和观点，就得正确选择声音调节技巧。这也是我们需要了解并学习不同的声音调节技巧的原因。

学习正确的声音调节技巧，会让你的表达更生动、更具吸引力。

那么，我们可以随意调节声音的哪些方面呢？之前讲到的音高、响度、共鸣都可以通过调节得以改变。当然，下列要素也可以经调节后发生变化，比如：

·音高或音调；

·响度或强弱；

·共鸣或音色；

·语速或节奏；

·标点或停顿。

在学习每一个要素之前，应该先掌握几个重要的概念。

第一，你的声音要先为需要的变化做好准备。所以，你至少需要两周进行所有关于声音弹性的训练（这些训练在第5章中提到过）。声音的弹性就像车的控制一样，都是根据你的意愿体现的。如果车的状态欠佳，那么它就会出现打滑等不良状况，从而失控。同样，可能你的脑海里已有“变化”的意愿，但是如果你不进行声音训练，就无法进行相应调节。

第二，这些要素的所有调节都由你的意愿引导。所以，不管你是想改变音高、响度，还是调节语速等，都要一直受意愿的引导。尽管我把这叫作“由外而内”的过程，但最终会变成“由内而外”的过程。因为这些东西在经过训练后会被内化。

第三，请牢记于心：任何时候都不要过度调节你的声音。

过度调节

如果在一个句子中你的表达变化太多，就会显得过于夸张，所以要多注意日常表达，确保你的调节恰当、有效。过度调节也被称作“过火的表演”。例如，请读一读下面这句话，“这杯咖啡真的不错”，如果把每个单词都强调一次，那你觉得好听吗？试试看！其实，对于这种由五六个单词组成的句子，你只需要强调一个单词；对于更长一点的句子，强调两个单词会显得自然些。此处涉及一个很重要的概念，我把它叫作“关键

词”。

关键词

我认为关键词很重要，它是声音调节的基础。声音的不同要素是可以经调节发生变化的，比如音高和响度。关键词对于合理地进行“变化”来说是必不可少的。一个句子中的任何关键词都可能是需要进行调节变化的“特殊词”。比如，“这杯咖啡真的不错”，其中的“真的”“咖啡”，甚至“不错”，都可以作为关键词。关键词的选取应取决于不同的情况。

每一个短句子都有一个关键词，每一个长句子则可能有两到三个关键词。一般来讲，形容词和专有名词很适合作为关键词。“和”“但是”“所以”这些连接词也很适合作为关键词，尤其从语速方面来看，当强调这些词的时候你的语速会慢下来。但是，介词和动词一般不是关键词的首选，除非有特殊需求。要根据以下两个要素选用关键词。

第一个要素——内容。这是最重要的。比如，当你想称赞这杯咖啡时，可以选“咖啡”或“不错”作为关键词；如果你想表达这杯咖啡非常好，那么可以强调“真的”或“不错”；当然，如果你想表达的是“这杯咖啡”让你印象深刻，那么可以强调“这杯”。

第二个要素——角色。你是一名演员、歌手、配音艺术家，还是其他职业人员？

对于演员来说，关键词的选用根据演员想传达的情感和意思而定。

对于歌手来说，关键词的选用基于歌曲的感情基调。

对于新闻播音员来说，关键词的选用取决于电视广播等要传达的信息。

对于教师来说，上课的内容决定了选用的关键词。

最后，你会发现内容经常影响对关键词的选用。

一旦选好了关键词，基于自身的喜好和声音的能力，可以根据你想强调的对象变化音高、响度、共鸣、语速或停顿。这些变化通常是相关的，你可以根据情况选用多个关键词。除了根据选择的关键词调节这些要素外，你还可以根据整个句子、段落、文章或内容的多少进行调节改变。这些知识我们马上会谈到。

下面先逐个分析这些要素，看看我们可以怎样改变它们。

音高和抑扬变化

根据之前的章节，我们知道音高就是声音频率的高低。当声带振动加快，音高会上升，声音听起来就尖锐；相反，当声带振动减慢，音高会变低，声音听起来就低沉（也叫作低音）。振动的频率取决于声带的长度、厚度及声带周围肌肉的放松程度。因 此，通过进行之前提到的声音弹性训练，可以有效地扩宽音域。这里出现了一个新词——音域。什么是音域呢？音域就是人声可以达到的最低音和最高音之间的范围。人的声音范围在一个半八度到两个八度之间（一个八度有8个音阶）。然而，我们在日常说话中，音域一般不会超过一个八度，只有在唱歌的时候才会用到更多的八度。每个人都可以辨识出低音、中音和高音。举个例 子，阿米特巴·巴强有一副低沉的嗓音，而拉塔·满吉喜卡的声音则是高亢的。

怎样才能通过变化音高调节声音呢？有两个方法。

第一，用不同的音高说一个或一组具体的词来达到某种效果，就像在上一节提到的那样，与句子的其他部分相比，可以采用更低或更高的音高说关键词。例如，还用那句话，“这杯咖啡真的不错”。如果关键词是“真的”，那么我可以降低或提高这个词的音高。但音高的变化远不及响度的变化普遍，人们经常会变化响度，这比变化音高要容易得多。音高的变化需要大量的训练和完美的声音调节。不过一旦变化成功，会非常受用。

第二，在你的自然音域范围内，有目的地改变整个句子的音高以创造出不同的情感、氛围甚至戏剧性的效果等，使其贴合你要表达的内容。例如，如果我用低音说“你为什么这么晚”，就传递了一种无助和绝望的感觉；但是如果我用高音说，就表明了一种愤怒和失望。由此可见，高音可以表达高兴和激动，而低音可以表达伤心和严肃。对于演员和配音员来说，音高的变化也取决于他们扮演的角色本身。扮演老人需要低点的音调，而扮演年轻人则需要高点的音调。例如，在电影《活宝兄弟》中，演员戈温达扮演一位年纪较大的叔叔，他使用的就是低沉的声音。音高的变化取决于角色本身的例子比比皆是，比如，在电影《火之通途》中，阿米特巴·巴强用一种低沉的声音演绎被愤怒和仇恨驱使的卫杰。

对于歌手来说，音高是非常重要的，因为歌唱包含了所有可能的声

音范围。选择正确的音高是最关键的一步。我们在第19章中会进一步阐述。在很大程度上，歌曲的基调决定了歌曲的音高。

很多时候，改变音高也是强调说明的一种方式。一位教师或一位律师可能会通过降低或升高音高说明他们的观点；一位新闻播音员可以通过提升音高对一个事件大肆渲染。正如之前提到的那样，音高变化与响度变化相比需要更多的训练。

响度和变化

“响度”这个概念很好理解，即我们常说的“音量”。我一直希望改变音量就如按遥控器上的按钮一样简单，但我错了，它一点儿都不简单。这使我们再次想到针对声音弹性的技巧和控制。关于提升声音弹性的重要性，你一定要牢记于心。

一种响度变化是用于关键词的。响度与呼气紧密相关。如果想大声说话，就要很快地呼出大量的气；在呼出同量气体的情况下，如果音量小，那么说话的时长便能持续得更长。呼出气体的量还会直接影响声音穿透力的大小。

和音高一样，响度也有两种运用方式。

第一，通过提高或降低说关键词的音量形成变化。还以前面的句子“这杯咖啡真的不错”为例，如果选择“真的”作为关键词，那么你可以在说这个词时提高或降低音量。

第二，所有的交谈、台词和歌曲都可以根据情感、思想、特征和环境进行音量的变化。因此，当你生气的时候，声音的响度就会变大；相反，伤心时，响度就会变小。一位体育新闻解说员在遇到激情澎湃的事件时，会提高他的音量；当然，如果遇到引起民族悲痛的事件时，他就不会提高音量。所以，思想和情感（激动、热情、害怕、羞愧、惊讶、愤世嫉俗与悲伤）都可以通过音高和响度的变化表达。

对于歌手来说，某些歌曲的演唱是建立在高响度声音的基础上的，而有一些歌曲则旋律舒缓。一位教师在一间坐满小朋友的教室里，他可能会用高响度的声音；一位首席执行官要与对方达成协议时，则会轻声说话。请记住，掌握声音的变化和调节非常重要。

共鸣和变化

共鸣就像一种回声，它取决于声带振动所带动的最大空气量。正如之前提到的那样，如果咽腔振动，则产生一种低度共鸣；如果口腔振动，则产生一种中度共鸣；如果鼻腔震动，则产生一种高度共鸣。当我们说话的时候，某些音本来就是低度共鸣，比如“ha”；某些音是中度共鸣，比如“ka”“ga”“ta”“da”“va”等；而“ma”“na”则是高度共鸣，或者叫作鼻腔共鸣。因此，我们日常说话时，其实是多种共鸣结合在一起的。但是，就调节的目的而言，共鸣也是一种声音变化的方式。

正如音高和响度那样，也可以用不同的共鸣方式说关键词。还用那个之前的例子，“这杯咖啡真的不错”，如果我们把“真的”作为关键词，则可以用更低或更高的共鸣说这个词。但是，这种调节变化并不普遍。

共鸣和语气的变化经常用于角色扮演。假设你要扮演一位年迈的角色，用一种低度共鸣加上低音高就可以使声音更真实、更贴合角色；如果演一位年轻的角色，则可以用高度共鸣。例如，在电影《最后的抉择》中，阿米特巴·巴强用一种低度共鸣和低音高演绎一个年迈的父亲。同样，在电影《印度超人前传》中，赫里尼克·罗斯汉则用高度共鸣演绎一个年轻的男孩。因而，对于演员来说，改变共鸣和音高是塑造不同年龄角色的极好 方法。

共鸣对于歌手也是不可少的。有很多歌手都会用到鼻腔共鸣，而且这是他们的个人风格。例如，传奇歌手穆克什和希姆什·拉沙穆米亚都用鼻腔共鸣形成他们的风格。

语速和变化

语速指说话的速度、节奏。语速的变化也有很多种。在这类变化中，最重要的因素是吐字。如果你说话时语速较快，就得注意发音和吐字是否准确清晰。说话语速快的人，最易犯的错误就是吞音和发音混淆，比如“st”“sk”等。而说话语速慢的人则需要特别注意发音的某些细节，如元音的延长和音节的断裂。无论是电视宣传还是新闻广播，即使内容再有趣，如果没有停顿，那么观众也会觉得索然无味。如果语速太快，那么观众会无所适 从；如果语速太慢，比如，“……双重打击……摇摇欲坠……所有……中产阶级……家庭……和他们的价值观……”，那么观众就会对此失去兴趣。语速慢真的很让人倒胃口。因此，不管是新

闻广播、商业宣传，还是企业高管谈判或教师授课，在阐明观点和理论时，语速的改变至关重要。另外，强调某些词、短语和观点的重要性也会让陈述更具优势。

关键词和短语（在本章开头讲到的）是需要强调的部分，应放慢或加快语速。因此，你可以在讲到关键词时放慢语速，对于其他不太重要的部分随意即可。请看这个句子，“这个山区种植了许多水果，如苹果、梨、杏子、桃子、李子、树莓和蓝莓。”这句话中的关键词可能是“山区”和“很多水果”，所以，你可以这样读这句话，“这个山区（涉及响度、音高和共鸣的提升）种植……许多……水果（同样涉及响度、音高和共鸣的提升）”，之后，对接下来出现的“水果”，加快语速即可。

与响度、音高和共鸣一样，某些内容可以大体上加快或减慢语速。这跟调节句子或段落的速度相比要简单些。

标点和停顿

我认为，标点与关键词的概念和之前提到的四种变化相辅相成。关键词的选用，涉及是否要变化响度、音高或共鸣，什么时候停顿，哪些词要强调，这些都与标点有关。尽管标点基本等同于停顿，但是我仍要把标点作为一个完整的概念讲。它不仅是一种停顿，也是在响度、音高和共鸣变化的帮助下，对关键词的一种强调。简而言之，标点用停顿强调。这些停顿由关键词决定；停顿的内容和长短用音高、响度和共鸣表达。此外，尤其在讲整个段落、陈述和概念时，停顿也和语速有关。

标点对于一句话来说，其使用不同，可以产生不同的句意。它可以改变整句话的意思，比如下面这个句子，“我什么时候说过雷卡偷了拉达的钱包，”根据标点的不同，它可以有不同的句意。

“我什么时候，说过雷卡偷了拉达的钱包？”，这时我在问：我说这件事时的时间是今天、昨天、上周还是其他时间（关键词是“什么时候”，所以可以根据个人喜好变化声音强调它）。

“我，什么时候说过雷卡偷了拉达的钱包？”，这时我在说这件事可能是真的，但我没有说过。

“我什么时候说过雷卡，偷了拉达的钱包？”，这时我表达了我说过这件事，但并不认为是雷卡偷的（关键词是“雷卡”）。

“我什么时候说过雷卡偷了拉达的，钱包？”这时我在说雷卡偷了别

人的钱包，但不是拉达的（关键词是“拉达的”）。

另外，标点可以不改变句意但同时又能增强或减弱你要说的内容。在“这杯咖啡真的不错”这个句子中，如果我强调“真的”，那么标点设置为“这杯咖啡真的，不错”，我的意思是这杯咖啡是真的好。然而，如果我强调“咖啡”，说“这杯咖啡，真的不错”，就暗示我拿这杯咖啡与其他的咖啡相比。

总之，所有这些要素的调节可以鉴定演员表演是否优秀、新闻广播是否生动、企业高管的表达是否有效。之后，我们将探索声音调节对于不同专业的声音工作者的意义。

练习唱歌，长期进行唱歌训练会增强声音的弹性和调节能力，在下一章中我将对此详细阐述。

第10章 为什么要学唱歌

把话“唱”出来

通常，演员和其他专业的声音工作者都曾被建议上声乐课，以提高声音的柔韧性。实际上，印度的许多表演学校都设有声乐课程。虽然学习声乐有很多好处，但这其实是一把“双刃剑”，有利有弊。如果将说话比喻为走路，那么唱歌就好比让声音做运动。如果你还没有学会腹部发声的方法，仍然全凭嗓子讲话（这在第3章谈过，我相信你已经理解并掌握呼吸技巧了），那么一些声乐课甚至会使你的嗓音受损。同时，天赋是与生俱来的，如果没有音乐天赋，那么你将在学唱歌时面临困难，还很有可能在学习过程中损伤声音。因而，我建议你把精力集中在针对演员的声乐训练方式上，这也能让你掌握同样的技能。

但是，如果你有音乐天赋，就请继续学习，因为会唱歌对一个演员大有裨益。

让我们简单了解声乐。我们都知道唱歌的一个基本概念，即七个音符：dol、re、mi、fa、sol、la、xi。当你唱这七个音符时，发生了什么呢？你的音高从极低上升到极高，接着下降到极低。它不是随意的，而是一种分音阶、上升和下降的音高的声音。这些连续音符之间的音高差保持不变（如图10-1所示）。



图10-1 dol、re、mi的阶位

在图10-1中，音阶的高度或上升的高度，每一步都是相同的。例如，如果dol的音高是220赫兹，那么re是230赫兹， mi是240赫兹，fa是250赫兹……整个范围从最初的dol到最后的xi，叫作一个八度。普通人的声音最多有两到三个八度。因此，唱dol、re、mi、fa、sol、la、xi没有什么意义，因为对于有音乐天赋的人来说，这是轻而易举的事。当你听业余人士的演唱时，你可能会更好地理解这个概念。因此，如果你能表演一首歌曲，就表明你的声音有很大的灵活性，你具有很强的控制力，尤其是在音高变化方面。如果你在进行高级的音乐技巧训练，则可以通过让声音进入头腔，或者借助假声，以增加到四个或五个八度音阶。

何谓假声或头声？简单地说，就是声音非常高，高得超出了正常范围。我们已经讨论过人的正常音域——两到三个八度音阶，假声则超越了这个范围。从发声原理的角度讲，与正常声音的声带振动相比，假声振动声带的方式截然不同。我们日常说话使用的真声属于胸声。通常男人说话不用假声，因为那样会让他们听起来像女人。但是作为一位演员或歌手，通过学习就能像女人一样说话。例如，卡玛·哈山在《骗子姑妈》中的演讲，或约翰·特拉沃尔塔在《发胶》中的表演。同时，也有许多女歌手使用假声让歌声更加悦耳动听。

我想提醒大家，一般不要自己尝试使用假声，这是一项非常专业的技能，请向声乐老师请教。

还需要考虑声音的另外两个要素，即响度和共鸣，也与音高有关。换句话说，其中一个要素发生变化，另外两个要素也会随之变化。响度在音高的中段时是最大的，当接近音高的最低端或最高端时，响度会逐渐变弱。图5-1已经解释了响度与音高的 关系。

虽然这在我们平常讲话中时常出现，但似乎不太明显。你有没有注意到，当你试着用更高或更低的音高说话时，声音变得比正常说话时更小了？但是，我们在平常讲话中并不会遇到这个问题，因为通常情况下我们都是在自然声区说话。另外，当你唱歌时，会根据歌曲旋律使用更低或更高的音高。这正是因为你意识到了歌曲的响度不一致。不管怎样，通过练习，都可以适当地使用呼吸和其他技巧，从而达到更低或更高的音域。最终将如图5-1所示，当音高低和音高高时（例如在唱歌

时），正态图曲线会更平。

作为一名专业的声音工作者，你可能需要经常改变自己的音高，同时保持足够的音量。这正是你接受声乐训练的目标。例如，如果你为一位年长的人配音，则可能需要用更低的声区讲话，因此，响度将大大降低。而如果你学过唱歌，那么即使在低音区你也能保持很高的音量。例如，阿米特巴·巴强在《最后的抉择》中饰演年老时期的主角，沙·鲁克·汗在《维扎拉》里扮演老囚徒，戈温达在《活宝兄弟》中饰演叔叔或瑞卡在《印度超人》里塑造祖母时的声音，都展示了他们惊人的声音技巧。一个男人扮演女人或小孩的角色，需要用非常尖锐的声音。例如，卡马尔·哈山在《骗子姑妈》和李提克·罗森在《印度超人前传》中饰演小男孩，都使用了头声共鸣。关于“头声共鸣”，我们将在后面讨论到。声乐课能帮助你在改变音高的情况下保持合适的音量。

音高与年龄有关。在儿童时期，男孩和女孩的声音都很尖锐、高亢。随着年龄的增长，女孩在某种程度上继续保留她们的高音高，但男孩的声音会在青春期经历翻天覆地的变化，变得低沉有力。男性和女性的年龄超过60岁或70岁，音高将下降半个八度。因此，你需要根据要塑造的人物调整音高。此外，改变音高需要先打造完美的声音，这也是声乐训练的价值所在。

共鸣和响度、音高之间也有紧密的联系。这三者是密不可分的，任何一个要素的变化都会影响另外两个。一方面，较低的音高会自动保持低共鸣，导致声音嘶哑。当你故意降低音高时，响度会自动降低，甚至共鸣的质量也会下降。因此，在使用低声区时你需要有意识地努力保持口腔共鸣。另一方面，当你使用更高的音高时，共鸣就会自发地向鼻腔共鸣转变，这需要注意或调整。举个例子，当李提克·罗森在《印度超人前传》中使用高音时，虽然听起来鼻音很重，但非常适合他扮演的角色。

灵活性

作为一名专业的声音工作者，你最需要的是灵活性，以便根据需要在不同的音高、响度和共鸣中自如地运用声音。作为一名演员，你需要模仿不同的人物角色说话；作为一名企业高管，你需要丰富多变的声音让你的发言变得更生动；作为一名教师，和其他技巧相比你也许更需要

掌握提高音量的能力；作为一名新闻播音员，你必须运用灵动的嗓音引起受众的兴趣。

学习声乐绝非易事，但这是实现声音灵活性的最好方法，除此之外，再没有比声乐练习更好的方法了。然而这并不是唯一选择，你应该选择最适合自己的方式，而不是盲目地参加声乐课。我不会教你做任何练习，而是建议你先寻找一位优秀的声乐老师。

运用

唱歌比讲话需要更多的呼吸支撑和控制。因此，歌唱得好的人，可能比那些从不唱歌的人拥有更大的肺活量。这一点会让你具备很多优势。

·更强有力的声音。

·更有穿透力的声音。

·更灵活的声音。

·更有耐力的声音。

·更好地驾驭情感的能力。

·更强的声音控制力。

·善于调节声音。

·防止声音受损。

·更佳的音色。

既然你已经掌握了语音的方方面面，而且学会了在自己的职业领域有效地运用它们，那么接下来要在一段时间内提升长时间发声的能力。关于如何增强声音的耐力，将在第12章讲到。

第11章 避免发声障碍

预防胜于治疗

在本书中，我致力于为所有的专业声音工作者提供有用的信息、步骤、指导及相关训练方法，告诉大家在声音运用中可能会出现的问题及预防措施。

什么是发声障碍

发声障碍，也叫嗓音障碍，指由声带产生的异常音高、音量、音质的一种医学疾病，它会影响正常的吐字发声。我个人倾向把发声障碍分为两类。

与发声方式、发声程度没有关联的发声障碍。它们只是医学症状，与个人的发声习惯无关。

与发声方式、发声程度直接相关的发声障碍。多见于专业的声音工作者。

外部因素导致的发声障碍

以下是一些容易导致声音出现问题的情况。这些都由外部因素导致，而且需要接受耳鼻喉科专家或语音病理学方面的 治疗。

男性青春期变声障碍[7]

男性青春期变声障碍表现为：成年男子日常说话的声音很像女生或儿童。所有男生在青春期之前都会经历少女般音色的阶段。在青春期，男性的音色会愈渐低沉浑厚，而由于种种原因，这样的转变在少部分男性身上并未发生。

声带麻痹

由于各种各样的病理和神经性疾病，人们的一条甚至一对声带都有可能出现麻痹瘫痪。声带麻痹会导致声音沙哑甚至 失声。

声带癌

如同身体的任何部分，声带也有癌变的风险。通常，医疗护理对声音保养很有必要。

声带萎缩

随着年龄的增长，声带会逐渐丧失力度和弹性。这种情况被称为声带萎缩，导致声音变得微弱沙哑。

声带受损

任何对喉部的重创都可能破坏声带。

声带弯曲

由于年龄增长或其他身体状况的出现，声带发生弯曲，导致声音沙哑。

声带感染

上呼吸道感染可能向下影响到喉头，产生炎症，导致声带疼痛、喉源性咳嗽、声音尖锐并伴有发烧。出现以上症状，需要寻求医生治疗。

声带息肉与声带囊肿

声带上可能长出良性息肉或囊肿，导致声音沙哑，通常需要药物或

手术治疗。

过度或错误用嗓导致的发声障碍

了解有关发声的医学常识后，现在专门谈谈单纯因过度用嗓、用嗓方式不当导致的发音障碍。作为一名专业的声音工作者，你需要大量用嗓，且用嗓方式多样，尽管你按照我推荐的方法认真练习，持之以恒，勤于保养，但声音仍可能出现一些状况，这时就应该去看医生或者语音治疗师了。你要时刻保持警惕，尽早发现问题，以免对身体造成长期乃至永久性的损害。在此，我列出隐患清单，为你敲响警钟。

声音刺耳、沙哑或粗糙。

吞咽时喉部疼痛或有吞咽障碍。

感觉有异物卡在喉咙。

口腔干涩。

每小时清嗓2次以上。

声音频繁沙哑、刺耳。

失声。

破音。

晚间声音尤其疲惫。

在长时间说话后，声音逐渐软弱无力。

此外，还有三种过度用嗓和用嗓不当可能导致的医学疾病。

急性喉炎

简单地说，声带肿大让声音变得沙哑。当你在讲话时，可能伴有些许疼痛感和咳嗽症状，这让你的音域变窄并丧失驾驭声音的能力。这在英语中叫作“inability to produce a voice”（发声无能）或“complete voice shutdown”（完全的声音关闭）。如确诊为急性喉炎，让嗓子休养一段时间后就能解决，不必选择药物治疗。

慢性喉炎

慢性喉炎同样是一种炎症，会引起声带长期性肿大。如果你在患急

性喉炎时没有悉心保养，仍然用嗓不当，便可能导致慢性喉炎。此时，嗓子需要更长时间的休养。最好等到嗓子恢复了再进行声音训练，以防病情复发。

声带结节

慢性喉炎如果被忽视，持续半年到一年时间，可能导致声带上长出小小的良性结瘤。歌手常常患上这种结瘤，尤其在当他们没有合理使用气息支撑、长期用错误的音域唱歌时。因此，声带结节又名“歌手结节”。声带结节患者需要吃药和动手术，以及接受语音障碍治疗。

最后，我建议你逐字阅读并理解之前的所有章节，爱护、训练、完善你的声音，这样才可避免出现上述病症。在下一章中，我将介绍声音的最佳保养方式。

第12章 声音的耐力

轻松应对长时间用嗓

声音的耐力指声音在没有失去音质、力度及不疲惫的情况下，长时间唱歌或说话的能力。也就是说，有耐力的声音自始至终都保持着同样的力度和音质。一名演员有时连续拍摄和配音超过8小时。歌手有时也需要进行长达数月的每周七天高强度排练。在长期排练中，演员或歌手需要改变自己的音高和音量，这让他们的嗓子承受极大的负担。这一局面让人进退两难，排练对于一项精彩演出尤其重要，但同时也耗损着演员或歌手的嗓子。尽管教师、律师、企业高管的嗓音不像演员和歌手那样充满魅力，但他们也会遇到类似情况。如果没有充分准备，那高负荷的用嗓可能会对声带造成永久性的损伤。因而，即便熟练掌握了诸如韵律、咬字、重音等技巧，同时具有演技、唱功的非凡天赋，但如果在声音的耐力和力度不够的情况下长时间用嗓，那么无论他具备多高的声音天赋都毫无作用。

声音的耐力其实可以跟运动员的体力相提并论。运动员锻炼肌肉，防止自己在长时间的运动中感到疲惫，同理，声音工作者也应该锻炼发声器官的肌肉和提升耐力。从这个意义上讲，我们可以称他们为声音运动员。他们不仅要在技巧上花工夫，还不能忽视力度和耐力。不过，运动员与声音工作者之间当然也有差异。正如前面提到的，与运动员强健的肌肉相比，发声器官的生理结构更为脆弱。因为连续振动的声带十分纤弱，所以要在不使其受损的前提下改善其复杂的结构尤为艰难。如果过度使用声带，那么嗓子内的各种肌肉组织就会肿胀，导致说话时声音沙哑乃至喉部疼痛。嗓子疼痛跟其他肌肉疼痛不同，药物治疗对其不一定特别有效。针对声音疲惫唯一见效的方式就是休整（在完全禁声的状态下），但在要求你整天说话的工作环境中，这很难 做到。

因此，休养嗓子、清洁嗓子及适当地保护嗓子相当重要。在这些训练之前，应先交替进行热身与休整。声音的热身就好比给口腔这台机器

涂上机油，这能帮助提升声音的耐力与能力。总而言之，提升声音的耐力需要以下四方面的努力。

懂得正确的呼吸技巧并能灵活运用。

进行日常的声音健康训练。

嗓音保养。

养成热身的习惯。

正确的呼吸技巧

这一点已经在第3章中提到，请参考第3章。

日常的声音健康训练

你好比一位声音运动员，需要养成一套训练方式，使每一块发声肌肉都得到充分锻炼，同时，要使发声器、振动器、共鸣器和发音器得到锻炼。以下是一些基础的练习方法。

健康的嗓音保养

切忌

抽烟或吸食其他有害物质。

在演出前饮酒、喝咖啡，或食用乳制品。

当拉拉队成员或在运动会上大喊大叫。

去嘈杂的俱乐部或酒吧。

在公交、地铁、飞机或诸如酒吧、大型家庭聚会、运动会等吵闹的环境中高声讲话。

大声打喷嚏。

打哈欠时发声。

在演出的前一晚熬夜。

在户外高歌而不使用扩音器。

不停地咳嗽或清嗓子。

在感冒或喉咙不适时仍勉强自己讲话。

用超出自然声区的声音唱歌，或尝试改变自己正常说话的语调。

在吞咽不适时坚持唱歌。

过度唱歌（如果你在唱歌后声音哑了，那么说明是过度唱歌）。

说悄悄话。

尖叫。

放声哭泣。

长时间讲话。

在演出当天长时间讲话。

在演出前吃太饱。你应当保持半饱状态。

过于紧张。

去那些空气浑浊不堪或油烟弥漫的地方。你呼吸的一切空气都会影响发声器官。

切记

在自己的自然声区内发声。

说话时效仿唱歌，用上气息支撑。

好好休整。

保持愉悦的心情。

合理膳食。

爱护声带。

避免干燥的气候。

多喝水（每天至少8杯水）。

热身的习惯

在演出前好好进行热身，让发声系统准备充分是明智之举。如同给机械部件涂上机油，热身能让发声系统预备充分，防止突然唱歌或说话时嗓子紧张带来的伤害。以下是热身练习指南。其具体细节在第21章详细阐述。

快速热身练习

笔直站立（脊椎呈一条直线），活动头部和颈部。转动头部：朝右看你的肩膀，手掌推动脸颊以促进颈部伸展。再向左做同样的动作。倾斜头部：耳朵偏向肩部，将手放在头部上方，稍微用力下压，让耳朵向肩部靠拢。保持不动，点点头。两侧重复。向前低头，向下注视，然后一边抬头一边往上移动视线。保持下巴的放松。

肩部运动：双肩抬起，用鼻子吸气，然后肩部下垂，用嘴呼气。肩部再向后拉伸。最后，双肩划圈转动。

弯下腰，手臂下垂，让嘴唇颤动。停止嘴唇颤动，回到立正状态。

按摩下巴肌肉，再轻轻摇动几下（想象一条小狗松软的唇和舌头）。

唇部伸展：双唇往外噘，收回后，再朝外噘。

舌头伸展：用舌头“数”牙齿，由内到外。舌头会因与牙齿的接触而变得柔软。伸出舌头，再从1数到4（是的，这听上去比较滑稽。）

下巴保持不动，练习弹舌。

用腹式呼吸法缓慢地吸气、呼气。吸气时，腹部隆起。呼气时，腹部收缩。

用元音（如a、e、o）打哈欠、叹气。

高唱《玛丽有只小羊羔》[8]。（别在大庭广众之下唱这支歌！）

休整嗓子

正如前面讲到的，休整嗓子在嗓音保健中至关重要。适时的休整对于保持一副“金嗓子”十分有效。若把休整嗓子的概念与减肥时的饮食计划联系起来，将更易于理解。比如，你制订了一项假期减肥计划，按照计划，你每天须摄入一定量的卡路里，同时达到相应的运动量，此外，运动完休息之后你还应该做一些活 动。总而言之，未来几天你可能不得不少吃多运动。假如你某天散步10小时，抑或跟一名运动员打了一场持续数小时的激烈比 赛，你和运动员理应休息一两天再进行如此剧烈的活动。只有这 样，身体才有足够的时间恢复，逐步蓄积能量。简而言之，过度用嗓后（在第11章已讲到），需要充分地休整嗓子。

那么，什么是休整嗓子呢？少说几句吗？不是，完全不发声才是休整嗓子。这意味着你需要使用无声的交流方式，如手机邮 件、短信，或用最传统的笔和纸沟通。完全的休整嗓子即在规定时间内一言不发，

你觉得容易吗？当然不容易。首先，若你是一名从事有声工作的演员或者歌手，哪怕休整一天，也许就意味着无数工作安排被打乱。其次，若你是话多得嘴巴闲不住的人，嗓子休整一天于你而言简直是一种折磨。

因此，如果你因过度用嗓而需要休整嗓子，就请尽量将其安排在非工作时间内，这在半天甚至几小时内就能完成。如果需要药物治疗，那么你可能连续一周都不能发声。对此，我的建议是，你要有规律地抽出一定时间休整嗓子，且严格遵循保养和清洁方案，以确保声音的健康活力。

第13章 切忌和切记

声音指南A～Z

A

Acidity（胃酸）

胃酸倒流或反流是声音嘶哑的主要原因。每当胃酸水平过高或我们躺下时，胃酸就有可能从食管流到喉咙里。虽然胃的内壁能够处理这些消化酸，但喉咙的黏膜却不能。胃酸会刺激喉头和咽喉黏膜，引起咽喉发红、肿胀，让声音变得刺耳。如果不谨慎处理，那么这种情况可能会恶化。这个问题非常严重，甚至会导致声带长结节、严重受损。你需要采取以下措施保护声音。

多喝水。

少吃辛辣油腻的食物。

学会放松和减压。

尽快咨询医生。

Alcohol（酒）

饮酒会引起脱水，让人体水分流失。因此，当人们饮酒时，口腔、咽、喉咙敏感的黏膜都会变得干燥，而娇弱的声带需要水分的滋润。如果在饮用一些含酒精的饮品之后大量用嗓，脆弱的声带组织缺乏水分的滋润，可能会受到损伤。

此外，饮酒会降低自控力，导致人们在喝酒后变得吵闹、喧哗，再加上喉部脱水，这会对你宝贵的嗓音造成可怕的损伤。因此，专业的声音工作者应尽可能避免酒精，最好完全不喝含酒精饮品。在演出前至少24小时之内，应严格避免饮酒，以使声带保持在完美状态。

Attitude（状态）

好的声音必须有良好的状态——无论是在心理上还是在生理上。你的声音反映了你的状态。向着坚强、勇敢、开朗、自信而努力吧！

Airway（呼吸道）

由于声音最终要通过呼吸道传递出来，任何呼吸道阻塞或感染都会影响声音。所有呼吸道问题都需要及时治疗。

Aspiration（呛咳）

很多时候，我们匆匆忙忙吃东西或喝水，致使呼吸道吸入食物或饮品。为了把这些残渣排出去，我们会不由自主地干咳。所以吃饭、喝水时一定要小心，因为剧烈的咳嗽会伤害发声器官。

Abuse（滥用）

滥用声音是造成声音问题的主要原因之一。我们有时尖叫、用力、 拉伸和呼喊，而不考虑这些举动对咽喉造成的伤害。应该不惜一切避免声音的滥用。如果你是一名演员，就应该克制自己，不要在聚会、野餐、派对上嘶哑地叫喊，避免发脾气、大喊大叫，不要参加狂欢、唱颂歌、大合唱、唱拜赞歌[9]，等等。虽然这些活动令人非常愉快，但会使我们的声音紧张。

Acceptance and Acknowledgement（接受和确认）

对于专业的声音工作者来说，接受、肯定和珍视他们宝贵的声音是至关重要的。

不要把你的声音当作理所当然，要珍惜它，否则当你最需要它的时候，它会让你失望。

Awareness（了解）

每个演员都需要非常了解自己用声的状态和环境。保持警惕，注意说话的时间、地点、内容和方式。

B

Breathing（呼吸）

为什么说呼吸是声音的生命线？我们在第3章对此讨论过。学习深呼吸的技巧并持之以恒，这可能是发声和提高声音质量最重要的方法之一。别忘了深呼吸。

C

Cough（咳嗽）

每一声咳嗽都会给我们的声带施加压力。如果你已咳嗽了很长一段时间，就应该尽早去诊断和治疗。咳嗽不仅会影响讲话，还会造成声带内摩擦，导致声带受损。

Cigarettes（烟）

吸烟是保持好声音的一大禁忌。烟雾伤害咽喉（和肺），可引起慢性刺激。从长远来看，我们都知道，它会对咽喉和肺部造成永久性的损害，甚至引起这些部位的癌变，这将导致声音彻底变得糟糕。

Coffee（咖啡）

虽然咖啡使人感觉良好，但它含有的咖啡因可能会让我们的身体（包括声带）脱水。如果做不到每天不喝，那么至少在表演前的24小时内尽量避免喝咖啡。

Compensation（弥补）

如果你在某一天尖叫、大喊，滥用声音，那么必须在第二天通过“禁声”弥补修复。否则，你的嗓子会恶化，需要医治才能康复。

Cold Beverages（冷饮）

虽然饮料进入食道而不接触声带，喝冷饮、冰水等不会直接伤害声音，然而，在物理学热胀冷缩原理的作用下，配音过程中喝冷饮会让喉咙的肌肉收缩，使发声变得困难。相反，热饮可以放松喉咙，有助于发声。

D

Dehydration（脱水）

任何脱水的原因——饮水不足、过热或过湿的环境、酒精、咖啡以及飞行和药物，都会破坏嗓音。每天喝大量的水或其他液 体，以保持身体的水分充足。

Drugs（药物）

通常情况下，我们服用的许多药物都有可能致使身体脱水或水分滞留，这两个极端都对声音不利。尽量少吃药，如果不得不吃药， 无论你身体内的水分增加或减少，都不要滥用自己的声音。

E

Effort and Ease（努力和轻松）

发声应该是轻松和容易的事情，如果你总是在很吃力地说或唱，这意味着你使用了错误的音高、错误的技巧、错误的呼吸方式，或者你处于一个嘈杂的环境中。当你感到紧张时，停止发声。有些状态需要你去改变，不要勉强自己，否则，这会破坏你的声音。

Elasticity（弹性）

声音和声带的弹性应该保持在最佳范围，控制在最佳状态。不要忘记练习，保持声音的弹性。

Excellence（卓越）

要让自己的声音更卓越，你需要充分了解它的特点并与声音融为一体。保持轻松愉快的心情，活在当下，认真练习。抽出时间聆听那些优秀的专业人士，观察他们是如何使用声音的。找一位优秀的声音教练帮助你。多喝水，合理饮食，多休息。遵循本书中提到的所有技巧，逐步完善自己，你一定会获得非常棒的声音！

F

Fumes（烟雾）

任何形式的烟雾，如化学蒸汽烟雾、燃烧的炊烟、火供、香烟或香烛都会刺激声音，因此，应尽量避免接触。

Fear（恐惧）

怯场，包括恐惧和焦虑，通常发生在演出前、演出中或说台词时。人们在怯场时会不自觉地收缩胸部和喉咙，由此产生的压力阻碍了好声音的产生。一个人需要战胜压力和焦虑，放松下来，才能发出好声音。

Food（食物）

有很多关于辛辣或油腻食物引起声音问题的谬论，事实上，这些食物对声音并没有直接的影响，因为它们根本不与声带接触。然而，如果你需要表现好声音，就需要用到腹部，而辛辣和油腻的食物会引起胃灼热和反胃，这会间接影响声音。如果你曾出现过这种情况，那么最好避免吃辛辣或油腻的食物。

G

Gum（口香糖）

许多演员都有嚼口香糖的习惯。这往往会过度使用下颚肌肉，造成局部肌肉疼痛和紧张。因此，为了保持良好的声音状态，最好避免嚼口香糖。

H

Honey（蜂蜜）

蜂蜜＋温水有利于保养声音，普通蜂蜜即可。蜂蜜有利嗓的功效。它不直接接触咽喉，但它在胃里消化后，天然的香味渗透到体内，其内在的愈合特性能化痰利嗓。

Hoarse Voice（嘶哑的嗓音）

不明原因的声音嘶哑，往往是警告信号，必须立即重视。应立即停止使用声音，让嗓子休息。由于工作节奏太紧张，大多数演员即使声音出现了问题，也会继续配音。这不仅降低了语音的质量，还会进一步导致咽喉受损或发炎。

I

Irritation（发炎）

任何一种喉咙发炎都对声音不利。为了保护好声音，一旦感到喉咙或喉头酸痛，你就应该立即重视并做好保护措施。

Imitation（模仿）

我们都喜欢模仿最喜欢的演员或歌手。但是，请记住你的声音是独一无二的。模仿会给发声器官——喉和咽部，造成巨大压力，甚至损伤。应该尽量避免模仿别人的声音。

J

Judgement and Judiciousness（判断和理智）

判断和理智对一般的声音工作者来说至关重要。判断力不足，会导致盲目尝试超出自身能力的声乐技巧，会造成声音损伤。

K

Key（关键）

要想拥有理想又完美的声音，关键是平衡。平衡生活的方方面面——吃、喝、锻炼、睡觉、呼吸和内心的平静。

L

Laughter（笑）

虽然笑声可能是世界上最好的良药之一，但过度的笑会刺激声带。请注意，可以笑，但不要笑得时间太长或太大声。

Learning of Techniques（学习技巧）

为了达到最佳效果，你需要学习一些呼吸技巧、控制技巧、发声技巧和增强声音穿透力的技巧。这种学习是持久的过程，随着时间的推移，它会逐渐完善我们的声音。我们必须努力使这些技巧内化，以便能凭直觉利用它们。

Loudness（响度）

响度对于声音工作者来说非常重要。通过使用良好的呼吸技巧并进行一些增加肺活量的运动，可以有效增加响度。

Loving Your Voice（爱你的声音）

就像爱身体的其他部分一样，你需要爱自己的声音，呵护它，关心它，好好使用它。如果连你都讨厌自己的声音，却想取得声音方面的成功，那么这非常值得怀疑。

M

Microphone（话筒）

如果你的听众人数众多，或者发言环境嘈杂，那就坚持用话 筒。即使在野餐或小型聚会上即兴唱歌，也要用话筒。话筒不仅能美化你的声音，而且其扩音功能还能防止声音紧张。

Monitor（监测）

如同身体其他部位需要定期检查一样，声音也需要密切监测。声音异常是身体许多内在问题的主要症状之一。

因此，发现声音问题应立即休息或者看医生。

N

Noise（噪声）

噪声是声音最大的敌人之一。环境中的噪声污染会促使你大声喊叫，提高嗓门，以便别人能听到你的声音。这会给你的嗓子带来很大的压力。警惕噪声，避免在环境嘈杂时大声喧哗。

Need for Talk（说话的必要性）

只有在需要的时候才说话，不必要的话可以不说。大多数知名的演员、歌手习惯保持沉默。停止不必要的滔滔不绝，因为这会使嗓子紧张。

O

Opening Up（敞开心扉）

为了打开声音，我们需要敞开心扉。一个内心封闭、心胸不宽广的人，通常音量较小，嗓音也会有一些不流畅。

Opening Your Mouth（打开口腔）

如果你完全打开口腔说话，那么发音会完美得多，声音也会更洪亮。

Originality（独特性）

你的声音是你独一无二的标识，它没有任何替代品。

珍视它！强化它！

不要模仿任何人！学习好莱坞影视作品中人物的声音并不可取，不仅让你的嗓音紧张，而且听起来也不真实！

P

Pollution（污染）

如今现代城市的空气污染在加剧，尤其在污染防治立法并不严格的国家。

有毒的气体和烟雾会损伤我们的声音。远离高度污染的环境，必要时戴上口罩。经常休息或去空气清新的地方，这对你的声音保养会有帮助。

Pitch（音高）

每个人都有属于自己独一无二的音高，在专业领域这被称为“你的基本音频”。如果你用自然声区说话或唱歌，那么声音听起来将悦耳且轻松。将声音保持在自然声区中也可以避免损伤声带。试着使用你的自然声区，尽可能地了解它、认识它并坚持使用此技巧。

Q

Quiet（安静）

休息时，请保持安静或沉默。这是保护好嗓音非常重要的方式之一。保持沉默，发声器官休息得时间越长，声音就越好。

R

Range（音域）

音域指自然音高的上下范围之间，即最低音至最高音的范围。若想突破正常范围，就需要进行声音练习。若没有进行适当的热身就做声音练习，将会很糟糕，可能对我们的发声器官造成无法弥补的损伤。

Rest（休息）

再强调一遍，声音需要休息。我必须着重强调，休息对良好的声音表演状态是多么的关键。

S

Sleep（睡眠）

即使在声音非常紧张的状态下，至少8小时的良好睡眠，也可以创

造奇迹。睡觉的时候，我们的身体会自我修复组织，包括白天发声器官可能受到的任何轻微损伤。睡眠不足会引起疲劳，也会使胃酸增加，这两种情况都对我们的嗓音不利。好的睡眠能放松身心，使你的声音听起来鲜活而热情。合理的睡眠时间让身体休息，是让声音保持最佳状态的必要条件。

Struggle（挣扎）

每当你觉得发声吃力的时候，请赶快停止！不要继续正在做的任何发声活动，比如说话、叫喊或唱歌等。压力大，请放松!

T

Tiredness（疲倦）

无论是身体、心灵还是声音，任何形式的疲倦，都是一种暗示，提醒你要放下手中的事情去休息。要记住那句话——“不要鞭打一匹死马”。

Time（时间）

人的声音在一天中的不同时段听起来表现不同，自己的发声感觉也因时段不同而有差异。应该选择在声音最鲜活和精力最充沛的时段练习唱歌或语音。

U

Understanding（理解）

这是必需的，你要明确地了解声音强弱、解剖学、生理学和发声原理并懂得如何改善声音。否则，你的声音将无法达到最佳 状态。

V

Voice Rest（休整嗓子）

再多次强调休整嗓子的重要性也不为过。只要有可能，就休息嗓子。偶尔花12小时或24小时休养或完全禁声，以保护好 嗓音。

Value（珍惜）

珍惜你的声音，因为作为一名专业的声音工作者，它是你施展技能的法宝。不要忽视保养，更不要想当然，甚至滥用或利用声音做一些愚蠢的事情，除非你能驾驭自己的声音。常做热身、降温和锻炼，别忘了多休息。

W

Warm-ups（热身）

热身是声音护理的重要步骤。如同其他身体运动一样，声音工作者也需要热身。运动员在运动时要避免受伤或抽筋，声音工作者也是如此。请参考第21章。

Z

Zest、**Zip**、**Zing**（热情、能量、活力）

如果想拥有充满热情、能量、活力的声音，就要把这些特质融入个人生活中。你的声音最终反映了你的个性、情感、情绪、恐惧、焦虑、梦想和愿望，甚至你的障碍和固执。自由、开放，让你的声音充满激情；练习、观察，让你的声音变得更热情，充满生命的温度。让自己成为一块吸引受众的磁铁，使他们想听到你更多的声音。

在从科学、物理层面讲述声音后，我想谈几句心里话：我让几位客户使用了一种技巧，而且结果非常成功。这个技巧就是用你的心灵、思想和能量，去解决声音问题。请继续读下去吧！

第14章 声音心理学

声音的秘密

我们之前探索和了解了有关声音的科学，比如，声音是如何产生的？呼吸是如何支撑整个声音系统的？如何改进声音的三个要素，以发出优质、充满活力、洪亮的声音？我们还进行了发音、口音、调节、耐力和穿透力等方面的训练，使我们的声音得以全面改善。在从生理角度认识了声音之后，让我们试着从心理和情感的层面理解它。

我们每天都在使用自己的声音，却极少有人进行思考，我们几乎意识不到，其实声音是上天赐予我们的奇妙礼物。每个人的声音都是独一无二的，如同我们的脸和指纹。当今世界的声音已成为人的第一名片——在真正和别人面对面交谈之前，我们通常会通过电话先取得联系。现在，很多交流主要是通过电话进行的，难道不应该用心感受自己的声音并且更加关注它吗？有多少合作失败或双方不和，是因为对方以“声”取人呢？我们无法得知。当今世界，随着电子邮件、WhatsApp[10]聊天和即时通讯服务的激增，我们使用声音的次数越来越少了。这实际上是很大的缺憾，因为人类的声音能给思想注入能量，让我们充满个性地表达思想。文本或封电子邮件虽然方便快捷，却剥夺了情绪或情感的交流。而使用声音，能比电子邮件、短信更好地表达我们的情感。多年来，电子通信，甚至是书面通信，剥夺了人们交流的一种重要手段——使用声音交流。

现在，我们从声音心理学的角度实际探究。在人体内，喉部或咽部位于喉咙里。可以肯定的是，它实际上在心脏和头部之间。它以来自肺部深处（靠近心脏）的呼吸为动力，通过喉部振动挤压，使空气柱在不同的腔室中产生共鸣，然后才释放出空气。这意味着声音是一种工具，连接我们的大脑和心，它实际上是一根纽带。大脑与心对声音做出同样的贡献：我们的声音既表达来自心的理想的情感混合，也表达来自大脑的理性思维、才智和逻辑。然而最近，声音关于心的部分已经很少被提

及，我们主要表达来自大脑的信息。现在的我们习惯使用文字交流，以至于大多数人已经摒弃用声音表达。然而，声音的表达似乎更真实，我们在数百年前就已采用声音交流。

我们可以用声音表达很多东西：欢笑、喜悦、兴奋的尖叫，悲伤、痛苦的呻吟，无助的哭泣，害怕、恐惧的尖叫，哼歌，咳嗽，打喷嚏，打哈欠。不用任何文字语言，声音就可以传达这么多的信息和感受。的确，人类的声音是一种高超的装置，可以为我们带来很多体验。学会正确运用声音，就能更真实地表达内心感受。

我们常常低估声音的影响。要知道，假如有足够的力量，歌剧演员提高声音频率发出的声音足以击碎玻璃。当我们大吵大闹或怒气冲天时，说话的声音会给其他人带来极大的身心痛苦。同样，我们可以用声音表达安慰、亲切、爱、关心、同情、仰慕、承诺、接受、请求原谅、激励、谈判和恳求，声音甚至能治愈心灵。我们的声音如此有力量，律师可以用自己的声音为被告做无罪辩护；医生可以说服病人，让他理解并同意手术或其他治疗方案；推销员可以用他的声音轻松吸引潜在顾客，让他们购买实际上并不需要的东西；教师用他的声音点燃年轻人的思想，激励他们去追求目标、实现抱负。

企业管理者可以用令人信服的声音对员工进行严厉批评，或激励他们有更好的表现；情人则用声音表达他对爱人的感情，使对方感到幸福。言辞刺耳将破坏双方关系，使二者从此背道而弛。某些职业，如武警或民警，必须具备强有力的声音。声音迟缓、单薄、音量小的教官不太可能树立威严，警察的声音应该使罪犯感到不寒而栗。即使驯养动物，如狗或马，也需要通过声音的力量而非暴力行为发挥命令效果，显示主人的控制力；对父母来说，和孩子相处也是如此。

我们的声音是生命力的外在表现，是我们的能量。因此，通过仔细聆听某人的声音，可以从其言语中感受到细微差别并能理解说话人的真实情况。我们的日常计划和条件、信念、真理、忧虑和焦虑、恐惧和欲望、罪恶感、愤怒及希望和抱负，都铭刻在潜意识里。通常，言语和交流依赖于潜意识。潜意识对我们的影响持续且微妙。潜意识不会说谎，只陈述事实。不过，有意识的头脑使我们选择说出真相、隐藏真相、伪装或掩饰真相。但是，因为我们最终从潜意识中汲取能量——这种能量驱动着我们的心跳、呼吸、循环、消化、代谢，如果没有潜意识以某种方式介入，那么我们就不会说谎。

体态、肢体语言和声音也都受到潜意识的影响。当一个人说出他真正相信的话时，其声音是坚定、平稳、自信的。当一个人隐瞒或掩盖真相时，声音和面部表情会出卖他。说谎者不敢直视别人的眼睛，眼睛常常向下瞟，也可能会摆弄手，交叉双腿，摸头，或者表现出其他的身体异常行为，以掩盖谎言。

除非你演技了得或骗术高明，不然说谎时声音会颤抖、变弱，或忽高忽低，有很多“们”“嗯”和停顿。说谎时，声音不会像说真话那样流畅。你只要努力去发现，总会找到说谎者的端倪。我鼓励你亲自试验一下。下次你和人交谈，当真相被揭发、隐藏或扭曲时，你试着倾听说话者的声音。你还可以试着说一个简单的句子，如“我是男人”或“我是女人”。男人说“我是男人”时，声音坚定而平稳，但当其撒谎说“我是女人”时，声音明显缺乏同样的信念感和力量——因为滋养声音的能量是从潜意识深处而来的，潜意识可以区分真相和谎言。

为了测试潜意识的信念，也可以做一项肌肉测试。让一个人伸直手臂，你在他的手臂上施加压力，试着把它压下来，然后问他一些主要问题。如果他说实话，那么手臂会很有力，不容易被压下去。如果他说谎，那么手臂就会变软，很容易被压下去。我们的声音也同样受此影响。当真相被掩盖时，声音往往会降低和颤抖；当说谎时，许多身体指标会发生变化，例如心跳、呼吸频率和血压。这些指标被用于标准的谎话测试，以确定陈述的真实性。

读完上述内容，读者应能意识到，作为一名演员、歌手、教师或律师，你不仅要面对工作，还要面对生活。人类的声音在日常生活中也会发生变化，比如在飞行之后、月经期间或绝经后，更不用说受到感冒、咳嗽或其他疾病的影响。作为一位依赖好声音谋生的专业人士，你需要意识到这些可能的变化并在演出前谨慎言行。例如，长时间飞行后立即在舞台上表演，嗓音可能不会处于最好的状态。同样，据传，许多著名的歌剧演员、歌唱家签订的合同中规定在非表演期间不能唱歌或进行表演，否则过多用嗓会使声音变得含糊不清而呆板。

许多人戴着“声音面具”。我们生来就有自己的声音，就像指纹一样，独一无二。但正如之前讨论的那样，由于不同的环境和需求，我们倾向于隐藏原本的声音，而培养出了一种假的声音。为你的职业培养一种特殊的声音是很好的，因为我们要尽最大的努力服务于工作。但作为一个人，你的声音需要反映你是谁、你的愿望是什么，以及你支持什么

和相信什么。当我们把“声音面具”带到日常生活中时，它就变成了一种遮盖真实自我的外衣，常常让我们因为不能真实地表达自己而感到沮丧不安。

每个人生来就有表达自己的需求，一个刚出生的婴儿只会不由自主地啼哭。随着年龄的增长，我们需要向世界表达我们是谁、我们想要什么。但为了让自己更容易被社会接纳，许多人习惯于隐藏自己真正的声音。这种情况一旦持续一段时间，就会引起自己内在的不适并导致情绪问题。使用虚假的“声音面具”会让你感到沮丧，并且陷入消极的恶性循环，最终陷入困境，除非你能亲手解开这个死结。

我们已经知道，疾病使人虚弱并会改变人的声音，但我们没有意识到，许多情感问题，如内疚、愤怒、冷漠、沮丧、不安、焦虑、急躁、欲望、恐惧、嫉妒、怨恨、过去的创伤或童年遭受的虐待等，也会影响我们的声音。很多时候，我的客户来找我治疗时声音都常有紧张感。在检查时，我发现他们的发声器没有毛 病。但他们的声音听起来很紧张。进一步探究，显而易见，他们处于严重的情绪困扰中，常常无法在家里或工作中自由地表达自己，以至于出现了一种压抑的声音。同样，一些客户每次抱怨时声音都会显得痛苦，我深入了解后才知道，他们正在经历一些自己不愿谈及的个人问题。身体或情感上的痛苦用不了多久，就会通过他们的声音体现出来。

最后，我们应该注意到，许多与声音有关的疾病同时也与精神状态不无关系。下面是一个简短的声音分析列表，是我从多年经验中得出的。它涉及一些可能的精神或心理相关知识。我的许多客户通过此分析，针对问题的症结，先处理好生活中的其他事情，最终他们的声音得到了巨大的改善。

吐字不清往往是思维不严密或混乱的标志。

过于重读的语音往往是缺乏信任和被排斥的标志。

不清楚的词尾和不完整的发音常常表明状态不佳、考虑不周，也可能表示害怕承担责任和恐惧权威。

僵硬的下巴或嘴唇表明不愿意沟通、不信任。

言语断断续续表明害怕。

懒散或过慢的讲话是软弱无力的标志。

焦虑会使声门发作[11]或产生如鲠在喉的感觉。

单调、平乏的声音常常表示沮丧或极度无聊。

人们最常见的问题是声音嘶哑或失声，这种情况通常发生在野餐回家、大声喊叫和唱歌之后。嘶哑或沙哑的声音往往是身体压力的体现，是生理层面的结果。但是在心理层面上，这意味着我们想表达，但因为害怕被嘲笑、害怕被拒绝、害怕权威，或者仅仅害怕被当成笨蛋而说不出来。通常，当我们不得不提出一个我们觉得可能会被拒绝的请求时，往往会说话吞吞吐吐，这会改变我们的声音。我们需要清晰、冷静、自由地表达自己，而不要害怕或担心。否则，在压抑的情绪下，我们首先出现声音问题，最终会产生其他的生理或心理疾病。

至此，本书第一部分结束了。现在请开始阅读第二部分，我们将讨论专业声音工作者和非专业人士如何发出好声音。

[1].阿米特巴·巴强（Amitabh Bachchan），印度电影演员、导演、制片人、歌手和电视节目主持人，代表作有《新阿拉丁神灯》《贫民窟的百万富翁》等。——译者注

[2].瑞哈（Rekha），印度著名女演员，主要作品有《再生缘》《印度超人3》等。——译者注

[3].印度最大的24小时滚动播出新闻的英语电视台。哥斯瓦米是Times Now的内容总监。——译者注

[4].喉音色彩指发声时好像口中含有东西，导致吐字不清晰、声音发闷、缺乏声音的色彩。喉音常常是由于声音工作者片面追求声音的宽厚、宏亮，发声时失去呼吸的支撑，致使喉部紧缩、肌肉紧张、用力挤压舌根造成的。喉音对语音发声非常有害，因为喉音生硬、沉重、缺乏音色的变化，声音的表现力不佳。——译者注

[5].这里指的是印地语。——编者注

[6].绕口令有助于训练口舌和发音力度，其字面意义没有太多的实际价值。——译者注

[7].男性青春期变声障碍（Puberphonia）为嗓音医学中的少见病，其命名尚未统一。 ——译者注

[8].《玛丽有只小羊羔》是一首英文儿歌，因其开口音较多而适用于开嗓。——译者注

[9].拜赞歌是祷告歌的一种，它脱胎于印度传统音乐。——译者注

[10].WhatsApp是一款目前可供部分地区手机用户使用的、用于某些智能手机之间通讯的应用程序。——译者注

[11].声门发作是医学术语，也称作喉塞。声带和声门裂合称声门。声门发作实际上指一种发声习惯，在发声时比较突然的震动声带，引起声音堵塞。——译者注

第二部分 专业声音工作者和非专业人士如何打造好声音

第15章 演员的声音

不因声音缺陷而与理想角色失之交臂

印度人对两样东西——板球和电影很着迷，我也不例外。幸运的是，我的绝大部分工作内容就是为印度电影行业中的新老演员提供声音训练。我与这些新老演员打交道近20年，经常为不同的表演学校定制和讲授声音训练课程，这些经历让我写这章文字时备感幸福。

声音如同演员身体的一部分，它也遭遇压力和紧张。电影是一种视觉媒介，尽管观众的注意力绝大部分聚焦于视觉效果，但传递台词的声音形式也是至关重要的——台词表现可以成就一次演出，也可以毁掉一次演出。

我不得不过分强调一副“金嗓子”的重要性，尤其当人们考虑你是否适合某部电影的某个角色时。因为对于一个演员来说，声音的弹性、音域、口音、吐字、调节、穿透力和耐力会成为人们争论的焦点。如果你是一位有追求的演员，那么我不希望看到你因为声音缺陷而与某个理想角色或某部电影失之交臂。一些角色对声音的要求很高，如果无法完美地掌握声音的技巧，你就可能落选。比如，在一部电影中你需要演两个角色——爸爸和儿子，或者一对双胞胎，抑或一部传记中的某个角色，该角色贯穿整个故事线，若没有掌握好声音的技巧，我想你是无法胜任的。

对于演员来说，如果你舞技出众、演技不赖而且能演动作场景，但

声音欠佳，此时通常让一位配音演员来帮助你（为你配音）。这可不是一件好事。我非常不喜欢“被配音”，上天是按照我们的身型、容貌和性格来赋予我们声音的，所以我们的声音几乎不可替代。由此看来，一旦配音，就总会发生错位等问题。所以，作为一个演员，你应该问问自己：能够努力提升自己的演技、努力塑造自己的身型、努力学习完美的舞蹈技巧和动作技巧，为什么就不能努力掌握声音技巧呢？殿堂级演员迪里普·库玛尔、阿米特巴·巴强、莎芭娜·阿兹米、蕾卡等，都拥有出色的声音技巧并将其视为表演的一部分。

现在，你需要做以下事情。

锻炼出坚韧的声音

演员的声音也是角色的一部分，作为演员，你需要掌握出色的呼吸技巧，也需要让声音洪亮、有磁性。回顾本书的第一部分，了解为什么好声音对于演员来说是基础。

改善吐字归音和口音

掌握完美的发音技巧是必不可少的。因此，务必让你的吐字归音清晰。在第7章中有十分详尽的相关训练步骤。从任何层面讲，改善吐字归音都不易，它需要长达数月的持续训练。再说说口音，理想状态下，在电影中表达语言应该保持一种中性口音。如果还保留母语或常用语的语感，你的口音就可能与你所扮演角色的性格不符，观众听起来会感觉很奇怪。例如，如果你在一部印度电影中饰演一位贫穷的北印度农民，而你的口音听起来却像泰米尔人或孟加拉人，那么观众是很难接受的。换句话说，这种角色与声音的偏差会影响观众对电影的接受度。此外，口音的改善经常需要语音教练的帮助。

提升声音的耐力

自从声音的运用成为一名演员不可或缺的一部分，长时间保持声音的真实性、避免声音疾病以及维持声音的质感就变得十分重要。当演员在演戏或配音的时候，他们经常需要连着几小时不断地说台词，而且台

词表达本身也不容易，它需要演员大吼、尖 叫、窃窃私语、不间断地背诵独白——甚至一遍又一遍地重复大量的台词。许多时候，造成重复工作的原因不是演员自身的问题而是他的搭档或是整个团队的失误，这也是为什么一部电影要拍好几个月。

此外，许多成熟的演员在同一时间不止参演一部电影，而且需要通过采访、与观众互动等进行宣传。凡此种种，经常导致演员的声音充满压力和紧张感。这也是为什么声音的耐力或声音长时间保持活力且不损伤声带的能力，在演员训练中是十分重要的部分，而且这种能力是终生的。对于演员来说，掌握一种好的声音耐力训练方法、好的呼吸技巧和定期的声音护养是必不可少的。这样，他才能达到他的职业对声音的要求。

声音的穿透力

有时候，演员需要嘶吼、尖叫，这时就需要灵活运用声音穿透力的技巧。这种技巧对于话剧演员至关重要。话剧舞台没有高级的扩音设备，导演要让观众听清台词，在很大程度上得依靠演 员。要加强好声音的穿透力，应解决呼吸和姿态问题，这在第6章曾讲到。

声音调节

演员需要掌握的最重要的声音技巧，可能是声音调节。通过声音调节，演员能使自己声音中的情感与面部表情、肢体动作相匹配。声音调节绝非易事，尤其在表演中无法投入情感的时候。我们用声音表达情感，通常情感先产生，声音调节紧随其后。例如，我现在很生气，但我不需要刻意升高音高或提升音量，因为生气的情绪会自然地引导我做出声音调节。作为一位演员，你可能始终无法感受到角色的情感，但你仍然需要用声音表达出来。这也是为什么理解、学习、练习不同的声音调节技巧如此重要。你还需要学着通过不断变化音高、语调、节奏、语速、音量、停顿和重音，来体现和完美传达不同的情感。演员需要深入剧本、角色，思考台词和场景中的潜台词，在表演和配音中有自己的声音调节技巧。

演员经常演绎与自己相差甚远的角色，比如文化背景、年龄、教育

背景等不同的角色。在这种情况下，除非排练到位，否则声音调节是一个巨大的挑战。

演出前的热身

演出前的热身能保护声带并提升声音弹性，如同运动员在比赛之前的热身一样。这在第12章中有详细阐述。如今对演员声音的要求越来越高，我希望作为演员的你永远不要忘记“热身”。

配音

在第一部分没有提到，有两个方面对于演员来说比较特殊。其中之一就是配音。所有的早期电影都是配音制作的——在拍摄之后，演员会对所有的台词重新配音。如今，许多电影都采用同步收音技术（在拍摄过程中直接捕捉声音并用于最后的声音输出）。但仍有许多电影采用配音的方式。接下来，我们继续了解关于配音的几点常识。

配音应完全匹配拍摄中所表述台词的语速和停顿。所以，演员必须对拍摄中的语速和停顿有基本了解，这样才能在配音中还原。如果在拍摄中演员语速快、停顿少，那么这种情形下配音难以匹配，同步收音便应运而生。在拍摄中掌握正确的控制技巧是极其重要的。从某种程度上讲，配音就是给演员机会让其能更好地展现声音技巧。在配音中，能加上响度和音高的变化；如果拍摄时演员的吐字不清、口音太重，那么在配音中就可以进一步完善；甚至对于音质、声音的穿透力等方面弱势，都可以在配音中完善。然而，尽管配音可以给声音注入更多活力和情感，却不能改变演员本身的语速和停顿。

有时，导演觉得演员的声音不够好，可能会让其他人配音，比如专业的配音演员。这种情况并不鲜见，尤其在许多演员职业生涯的初期很常见。我认为这并不妥，配音演员再优秀，也总会与角色出现偏差，或者让观众觉得少点什么。我认为每一个演员对自己的台词都应该亲力亲为，这会让观众感受到真挚。因此，为了能给自己所演角色配音，在你拍摄前的6～8周，进行声音练习，在声音技巧上多花点工夫吧！

声音塑造

声音塑造是声音对演员来说比较特殊的第二个方面。这个概念与我密切相关。演绎一个角色，演员需要在外在方面进行二次创作，比如服装、身形、发型、面貌、谈吐或肢体语言等。同理，针对所演绎的角色，演员也要创造出一种符合情境的声音，比如符合角色的年龄、教育地位、文化和经济背景等。据此，你可以创造出相应的声音、口音和声音形式。

如果扮演一个村民，就要学村民说话；如果扮演一名海外印度人，就得稍微带点外国口音。说到这儿，我想到了演员汤姆·汉克斯，他在每部电影中表现的声音都不一样。在《幸福终点站》中，他的鼻音很重，音高很高，而且是一口东欧口音；然而在《阿甘正传》中，他的音调很低而且说话很啰唆。卡马尔·哈山也是一位声音多变的大师，他熟练地将文化和性格的差异融入每一个角色中。在《神奇四胞胎》中，他一人分饰四角，扮演了四个兄弟，每一个人都有各自的声音、口音、谈吐和声音形式；在《骗子姑妈》中，他的声音听起来就像年迈的妇女，毫无违和感。戈温达在电影《活宝兄弟》中也展示了多变的声音，他同时演了叔叔和侄子。同样，阿米特巴·巴强在《火之通途》《最后的抉择》《爸爸》和《返乡的旅程》中，也向我们完美展示了多变的声音。声音的多变不只体现在口音和吐字上，很多时候还会体现在音高、响度和共鸣这些声音的基本特性上。

以下是关于声音调节的几条建议。

初步对角色的声音进行定型，选择合适的音高、响度和共鸣。

对吐字和口音有大致的想法。

对声音控制有总体的把握，比如，想清楚自己的角色是豪放派还是婉约派。

分析角色在每一个场景的情感，选择声音调节的大致方向，然后运用第9章中提到的方法。

第16章 新闻播音员的声音

以有趣的方式播新闻

当一个人在听新闻的时候，他希望享受什么样的体验呢？首先，他希望听到让他感到舒服的声音，这种声音应该是庄重有力的。当然，新闻本身的趣味性也必不可少。其次，他还会想听到一口清晰流利的发音；更希望该新闻播音员在播报时音色质朴而不带其他口音。

当我第一次为新闻播音员做培训时，我惊奇地发现选拔这些播音员的衡量标准是他们的新闻实践技能，而非表达技巧。所以，表达技巧对他们来说是需要提升的。他们的主管便希望我对他们进行表达技巧训练。

作为一名新闻播音员，内容是首要的，但表达方式也极其重要。我告诉他们用一种有趣的方式表达新闻，其中一些人还开玩笑地跟我说，这样，观众就会对这些表达方式感兴趣，而不是表达的内容本身。虽然表达和内容同等重要，但表达确实十分重要。实际上，我还告诉他们，新闻的内容会引导更好的声音表达。

播新闻最重要的一点是声音调节。虽然在第9章提过声音调节，但我还想再说几点。声音调节因人而异：对于演员来说，它有助于情感的激发；对于歌手来说，它有助于旋律的塑造；对于教师来说，它有助于知识点的传达；对于新闻播音员来说，声音调节会让重要事件的表达更加清晰，让观众感受到庄重、严肃的气氛且内容生动，从而吸引观众的眼球。正如上文所述，内容是首要的，而且有些内容是很有趣的；表达技巧是次要的。但还有一些内容不是那么有趣，比如天气预报、市场调查、政治动态、社会改革等，此时，表达技巧就有用武之地了。

关于新闻播报时的声音调节，可分解为以下几个步骤。

浏览新闻内容并给它们分类：正式或非正式、严肃或轻快、强制性或非强制性。

浏览的同时，把每句话中最重要的词标记下来。

根据内容的风格（正式或非正式，严肃或轻快等）选择关键词。

强调着重关注的词，其他部分顺其自然。比如，“今天是极其炎热的一天”，毫无疑问，要强调“极其”。

有时候，关键词的不同会改变表达的意思，但这不适用于新闻播报，所以别担心，即便强调错了关键词也没关系。比如，“仅仅一小时，股市就下跌了300点”，如果强调“股市”没多大意义，但如果强调“300”或“一小时”，则对观众的冲击力非常大。

调查表明，即使观众不喜欢新闻频道或者一些新闻制作不够精良，他们也喜欢日复一日地听新闻。此外，调查还表明，观众很喜欢听自己喜欢的新闻播音员播新闻的方式，甚至还会根据他们播报的内容决定如何投资等。虽然在新闻报道中关于股市的内容千篇一律，但是观众仍倾向于选择一两位他们感兴趣的播音员，主要是因为其播报方式更吸引眼球。

如果内容比较随意，那么需要强调的词就会少一些。比如，这个关于汽车销售的句子，“上个季度汽车销量急剧下降。中间价位汽车的销量最高；高价位汽车销量出现最大跌幅；奢侈汽车板块销售量几乎为零。这一现象可能受到财政年度的最后一个季度和不稳定市场的影响。”

在读这些句子时如果没有强调任何一个词，那么其实听起来也可以；如果你只强调“急剧下降”，则表达了“急剧”的意味。

相反，如果内容比较正式，比如：“这次全国大选受到了国大党的猛烈冲击，国大党占据了80%的多数席位。原因是他们唤 起了民众对一位杰出人物死亡的同情和对前一届政府表现的糟糕印象。”

对于此句，需要强调很多词，如“猛烈冲击”“80%”“同情”“死亡”和“糟糕”。如果不强调，那么这条新闻的意义就会丧失。所以，作为播音员，需要将新闻内容理解透彻、分好类、做好标记，一遍遍地提醒自己，看看是否有能力把新闻本身想表达的内容传达给观众。

新闻标题和政治动态是正式内容；天气预报是非正式内容。

播报严肃和轻快的内容之间是有差异的，可参考正式和非正式的内容。严肃的新闻包括国家灾害、犯罪活动、恐怖袭击、传染病肆虐；轻快的新闻包括体育、时尚、野生动物。这些主题和正式、非正式内容一样，在播报时有些微区别。比如，犯罪活动、恐怖袭击、国家灾害这些严肃的内容，比正式新闻更需要停顿和强调关键词。还有一些区别在于，上述内容与正式新闻相比需要更有情感。因此，某些新闻播报得有

情感基调（积极或者消极）。

新闻播音员需要传达正确的情感基调，若强调错了词，则可能造成不好的影响。比如，“整个国家都在哀悼被可怕的人体炸弹恐怖袭击谋杀的总理。”这句话如果不强调关键词，听起来似乎没有悲伤感，但如果强调“整个”“可怕的”“恐怖主义的”和“总理”，那就更吻合情感基调，因为播音员传递了愤怒、震惊和关心。但是如果强调“人体炸弹”，那会让人感觉人体炸弹才最重要。所以，思考内容、感情和强调点是很重要的，产生与观众情感的共鸣也是必不可少的。其实，如果你心中涌动着情感，那么它便会自然而然地流露，但这并不意味着没有情感就不能读新闻。只要你在读的时候把握好分寸，其实在播某些新闻中，并不需要完全流露情感。

除了以上内容，读新闻时还切忌过度表现个人情感。虽然要影响观众，但应尽可能客观，不妄做评判。

作为一名播音员，很多时候你会主持小组讨论。这时就需要完全不同的调节技巧和声音技巧。第一个声音技巧就是保持声音力度，展示声音带来的主导性，尤其是在小组讨论进行到激烈阶段的时候。在下面的例子中，你会注意到“非指责性”的重要性。

“目前的形势允许你作为警察局长对那些恶棍采取严厉的强硬手段。不能因为恶棍是权贵，就影响你的正义感。”如果强调“你”和“影响你的”，那么听起来就有很强的指责性，但如果强调“警察局长”“强硬”“严厉”和“正义感”，那么听起来就是非指责性的，同时也能直切主题。

对于体育播音员、新闻播音员来说，还有一些方面也很重要。作为一名体育实况播音员，要告诉观众赛场实况。如果是没有画面的广播，那么在解释赛场实况时可能就要辛苦点；如果是电视播送，则经常需要分析场上形势并给出自己的意见，但不能主观偏袒某一队，须克制自己强调某些词，除此之外，还要传达赛场信息。对你来说，比较有挑战的情况是即便内容无趣但你还得想方设法吸引观众的注意力。当然，表述的内容会引导你强调某些关键词。作为一名新闻播音员，得保持客观，注意“非指责性”，增强趣味性，努力吸引观众的注意力。

本书第9章已详细阐述声音调节的不同方法——变化音高、共鸣、响度、强调、停顿、语气、语调等。

为了深深地吸引观众，努力调节你的声音，尽情朗读你的文 章吧！

第17章 教师的声音

真正存在声音难题

教师和其他专业声音工作者相比，可能是在声音方面最被低估的。教师看起来不如其他专业声音工作者光彩夺目，但他们也是真正存在声音难题的一类人。同时，教师不像演员和歌手那样，工作完成后便能立马休息，放松自己的嗓子。有时他们结束工作之后，仍然需要继续用嗓。

印度存在这样一个现象：由于月薪过低，为了增加收入，教师们会上门当家教。不用说，这样只会给他们本来已经疲惫的声带带来更大的压力。最主要的问题是：不管上课的过程是否愉悦，他们都得面对四五十名学生（或许更多），然而通常教室里没有话筒，也没有其他有声装置。在传统教学中，教师只能采用黑板与粉笔作为教学工具给学生上课，而粉笔灰会刺激声带，加重嗓音问题。幸而这一现象如今已有所改善，教师拥有越来越多的电子设备来辅助教学。

在校教师还要面对另一个问题：他们经常要应对一帮顽皮吵闹又任性难管的学生。因而，他们除了发声讲课之外，还要靠厉声管教不听话的学生来维持课堂纪律。给学生讲几个小时的课暂且不论，而高声喊叫，哪怕只是一小会儿，都可能给声带造成极其严重的损伤。

在多年实践中，我接触过许许多多从事教学工作的人，我发 现，只有当嗓音撑不住时他们才会找到我。其中很多人告诉我，他们并不知道保护自己嗓音的重要性，也并不了解声音可以通过训练更有效地使用。

对于教师来说，声音的耐力与穿透力是需要注重的两个关键点。如果教师在这两点上多下功夫，就能有效预防相关问题，同时也能做到长时间高效用嗓。他们需要掌握用气发声，在说话时调整呼吸，这样不至于使嗓音紧张。在第3章与第12章中，他们能找到一些必要的指导。

把所有的细节都牢记于心当然不切实际，我们只需将其中的一部分

内化为习惯即可。在呼吸、嗓音保养、开嗓上做足努力，制订一套练声计划。每周让嗓子休整一段时间是十分有益的，这样做能让平日过度劳累的嗓子得到恢复。声音休整也许是教师最需要的一个环节。教师需要按以下步骤护嗓。

清楚自己已经过度用嗓。

明白如果长期过度用嗓，就可能对声音造成永久性的损伤。

在诸如呼吸和声音穿透力等发声练习上投入时间和精力。

制订一套练声和开嗓日常计划。

制订一项每周声音休整的计划。

最后，也是很重要的一点：教师应该警惕每一种声音问题的征兆，一旦发现立即去看医生或言语治疗专家，尽早解决问题，避免永久性的嗓音损伤。

第18章 歌手的声音

保护好完美的“乐器”

我也是一名歌手，深知和其他专业声音工作者比起来，歌手需要花费大量的时间和精力打造一副好嗓子。如果把说话比作走路，那么唱歌则犹如田径或体操。唱歌和任何一项运动一样，需要多练习、高投入及不懈的努力。我们每个人都走路、跑步，一次花大概1～2小时锻炼身体；而对于一名运动员或专业从事体育工作的人来说，为了提升能力，一次投入6～8小时都是有可能的。练习唱歌可与后者相提并论。一个人唱歌时所用的音域，要比说话时更加宽广。除此之外，我们还会展示复杂的声音技巧，稍后会谈到这一点。

歌手在唱歌时，脑子里的音乐知识传播到像乐器一样的发声器官中。在音乐家眼中，每一种乐器都需要定期调整，但相较于一般乐器，声带这个乐器所需的调整更复杂。这个乐器非同寻常，因为它作为我们身体的一部分，容易受到各种身体变化甚至疾病的影响。跟其他乐器不同的是，它除了用来唱歌，还可以说话、哭闹、欢笑等。因此，相较于一般乐器，我们的声带更为独特、精妙、复杂、敏感，也更容易被过度使用。声带还会受许多生理上的局限，而一般乐器则没有这些局限。另外，如果吉他、长笛、鼓等乐器坏了很容易替换，而声带是身体固有的器官，不可能替换。因此，一个专业歌手很有必要在声音保养、声音力度、声音耐力上多下功夫。

呼吸对于歌手来说尤为重要，这是基本事实。一名歌手不仅要练就深厚的呼吸技巧，还要能在唱歌时运用自如。歌手们常常听到这句话：“用你的肚子来唱，而不是喉咙。”这意味着在发声时要调节呼吸。正如在第3章中讨论的，当你的肺里充满空气时，横膈膜下降使小腹隆起，而当你呼气时，小腹便往回收缩。这一过程中，在肺部完全充满空气时，就是“深呼吸”。这种状态便是所有歌手与训练人员熟知的——“用你的肚子 唱歌”。

掌握深呼吸其实相当简单，经过几天的练习就能够实现。但是，将它与唱歌相结合却并不容易。我会为各位提供一套步骤明确的训练计划。一个人在唱歌时如果没有与气息同步（即业余人士用喉咙唱歌的方式），那么声音会受到极大的限制。驾驭唱歌时的呼吸，有如下好处。

增强声音耐力，让你唱两三小时而不觉得声音疲惫。

达到自己的音域极限，轻而易举地发出最高音或最低音。

拥有控制音量的能力，无论是最大还是最小。

表现一些高难的歌唱技巧，如颤音、即兴重复（riff）、假声等。轻松调节自己的声音。

我一再强调，歌手在唱歌时若不懂得运用气息，长此以往，声音难免遭受损伤。歌手最容易遇到声音沙哑、声带结节这类嗓音问题，但若学习了正确的方法，这些问题都是能够避免的。

第3章、第6章、第10章和第12章对歌手来说相当重要，同 时，我建议你在日常生活中加入我在各处列举的训练计划。

现在阐述歌手需注意的声音的几个要素。

合适的音高和音域

当我们在说话时，不会想“我在用自己合适的音高讲话吗”，不知不觉我们就养成了自己的说话习惯。然而，有些人没有用自己正确的音高讲话，最终不得不去找言语治疗师。说话嗓门太大或太小，都必然会导致声音出现问题，致使嗓音疲惫。于唱歌而言，找到合适的音高十分重要。声乐课一开始，老师会引导你找到自己合适的音高。可是，许多人并没有参加专业的声乐课程，也完全不了解何为理想音高。因此你需要先了解八度音阶的概念，它包含了八个音阶：dol、re、mi、fa、sol、la、xi、dol。

合适的音高就是，除了自如声区中的一个八度音阶，还可以往上或往下唱三四个音阶。因此，如果想用合适的音高唱歌，那么唱出一个八度音阶及它前后的四个音阶是不难的。这就是你声音能到达的范围。即使没有接受过任何训练，唱出一个半到两个八度音阶是没有问题的。广义上讲，“音域”指歌手能发出的最低音到最高音的总范围，或者说总距离。

完整的两个八度音阶：

sol、la、xi dol、re、mi、fa、sol、la、xi、dol re、mi、fa

（低音区） （中音区） （高音区）

歌手往往意识不到，他其实能发出更多的音阶，于是被局限在一种音乐风格中。接受声音课程或声音训练，可以增加半个到一个八度音阶。另外，一副接受优良训练的嗓子，能唱出三个八度音阶。因此，要勇于发掘自己潜在的音高，找到最合适的音高。无论你唱哪种形式的音乐，西方的或本土的，爵士风格或传统类型，找到合适的音高都至关重要。不过，这实际上并没有那么简单，比如某些戏剧音乐、影视音乐及西方某些类型的音乐，会涉及假声或者头声。要了解得更多，首先要理解“声区”这一概念。至于如何扩展音域，我们会在后面谈到。

声区

声区指发声的区域，从科学角度讲，声区即声带振动发声时能带动的各个区域。更通俗地讲，即能发出的一系列的音高。东西方的音乐都对此有各自的术语和归类。大体上声区有以下六种。

气泡音（最低的一种）

胸声

混声

头声

假声

哨声

为了更通俗易懂，我把声区简化为两个部分——胸声与头声。在一个人的音域内，最合适的音高就是胸声，使用胸声时整个喉部都在振动。印度的传统音乐采用的就是胸声。头声或假声涉及更高的声区，在使用头声或假声时，只有上半部的声带振动，而下半部保持不动。头声或假声在许多西方音乐、戏剧音乐及印度的影视音乐中比较常见。

图18-1展现了我们在使用胸声（左）与假声（右）时声带的 状态。

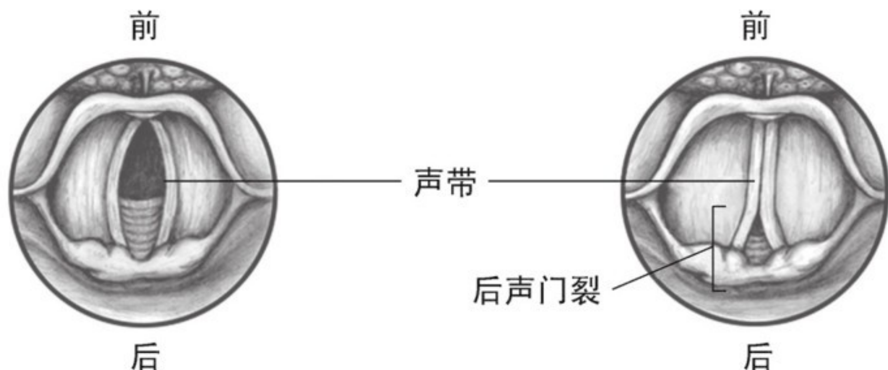


图18-1 使用胸声（左）与假声（右）时的喉部解析图

胸声与头声的相互转换是需要不断学习的。一个熟练运用胸声与头声的歌手，能大大扩展自己的音域。后面将讲到，如何练习在不同的音域和声区发声，以及如何实现各声区的转换。

共鸣

在第3章中已经提到，共鸣指空气和许多具体发声部位参与作用的过程。在前文，我们讨论了三种共鸣方式：咽腔共鸣、口腔共鸣、鼻腔共鸣。低声区以咽腔共鸣为主，中声区以口腔共鸣为主，高声区则以鼻腔共鸣为主。请阅读前面的章节，尤其是涉及“共鸣”的章节，理解它的概念。将不同声区与各类共鸣组合起来，能发出多种多样的声韵调。如果理解并掌握这些概念，那么每一名歌手都能展现出丰富的嗓音。请参考后面讲述的共鸣练习。

歌手唱功练习

学会深呼吸

下列指南教你逐步掌握深呼吸的方法。

关掉手机，置身于一个安静的空间。

仰面躺下，让枕头支撑着头，尽量让脊椎和头保持在一条直线上；或者盘腿坐直；着装宽松，以方便腹部运动。

一只手放在腹部，另一只手放在胸部。

慢慢地吸气，吸入尽可能多的空气直到胸部和腹部被充满。这时，胸部和肚部会向外凸出。

现在，慢慢地吐气并且观察胸部和腹部的收缩状态。

确保肩部放松、不动。

如果你采取上身直立的坐姿，那么腹部和胸部不应该是向上和向下运动，而应该是向前和朝内运动。然而，如果你采取仰卧姿势，那么胸部、腹部的运动应该是向下和向上。

完成一个深呼吸循环（吸气和吐气）后，重复。

连续做12个深呼吸循环。

再重复2次这套12个深呼吸循环的运动。

之后，每次呼吸时你就可以自如地吸入更多的空气。

协调呼吸与唱歌

一口气唱一个音符

呼气后，缓慢地深吸一口气，用自己的音高唱第一个音符“dol”。保持声音洪亮，让气自然流出。有两种方法可以鉴别你是否在运用气息：第一，运用气息时，声音更为洪亮有力；第二，运用气息时，喉咙不会有紧张感。你渐渐会有控制呼吸的意识，同时学会在唱歌时调节呼吸。将八度音阶中的每一个音阶都这样唱一遍，也就是从一个八度音阶中的“dol”唱到下一个八度音阶中的“dol”。只要期间没有感到不适，就尝试往前或往后再唱几个音阶，像这样：

sol、la、xi……(dol、re、mi、fa、sol、la、xi、dol)……re、mi、fa

括号中的音符代表你的主八度音阶。若你往前往后都能再发几个音阶，相当于你的音域是两个八度音阶。这个训练有助于你找到自己的音域。反复练习，音域将得到大大扩展。在练习过程中，每唱一个音阶都需要换一次气。

多音阶练习

呼气后，缓慢地深吸一口气，唱出四个音阶。用一口气，从这四个音的最低音开始持续唱到最高音。通过这个练习，你用一口气能唱出的音阶会越来越多。最终，一口气能唱出整个八度音阶。

混合音阶练习

呼气后，缓慢地深吸一口气，任意唱出八度音阶中的音阶。

dol、re、mi……re、mi、fa……mi、fa、sol……fa、sol、la……sol、la、xi……la、xi、dol

dol、re……dol、mi……dol、fa……dol、sol……dol、la……dol、xi……dol、dol

在你的音域内反复练习。多音阶与混合音阶练习的目的，是将你的注意力慢慢从声气结合上移开，同时又确保呼吸调节自然进行。因此，在刚开始的几天，气息用完后你也许会停下来有意识地换气，坚持一段时间的练习后，你将学会本能、快速地换气。

有停顿地唱歌

选一首你比较熟悉的歌曲，慢慢深吸一口气，只要气息没用完，尽量唱出更多的歌词；气息用尽之后，停下，再深吸一口气继续唱下去。依此方法唱完整首歌。这时，你的注意力基本放在停顿时的呼吸上。

无停顿地唱歌

另选一首你比较熟悉的歌曲，同样从缓慢的深呼吸开始，不过这次在唱的过程中不能为了深呼吸而停顿，而要在歌曲本来的停顿处（一般是句号和逗号处）快速换气。明智的做法是：事先想好在哪里该快速换气。

从前面讲的“一口气一个音符”到唱歌时有充足气息支撑的转变是缓慢的，这一转变可能需耗时两三个月。掌握了如何在唱歌时利用腹部发声后，这对你来说容易多了。不久，你就能灵活自如地运用。但如果你在唱歌时还需要不停地考虑呼吸的问题，证明还不达标。所以，依然需要按照上面的技巧坚持练习，直到它深深地刻在脑子里，成为习惯。这就是我所说的“忘记所有的技巧”，意味着它已然成为你无意识的行为。

头声和单独的音符

我们已经通过前面五个步骤掌握了利用腹部及胸腔共鸣唱歌的方法，学习头声也同样有必要。

让自己的胸声往上走，利用头声发几个音阶。开始时，不要唱“dol”音，而是唱延长的“whooo”音。保持呼吸协调，自然地发音，即你利用头声发出的第一个音，是接在胸声的最后一个音后面的。尽量多地发出后面的音阶。经过充分的练习，你至少能发出整个八度音阶。每个人能力有差异，或许你可以比别人发出更多的音阶。之所以选用“whooo”音，是因为在发这个音时，声带自然而然地做好了发头声的

准备——下半部静止，上半部振动。掌握这个练习之后，就可以按照“一口气一个音符”的方法唱歌，不过不再是唱“whooo”了，而是唱“dol”“re”“mi” “fa”。

头声的多音阶与混合音阶练习

跟前面“胸声”一节讲到的一样，进行多音阶与混合音阶的练习。唯一不同的是，把胸声变为头声。

用头声有停顿地唱歌

重复在“胸声”一节讲到的练习，有停顿地唱歌，不过把胸声变为头声。

用头声无停顿地唱歌

重复在“胸声”一节提到的练习，无停顿地唱歌，不过把胸声变为头声。

同时运用胸声与头声练习唱歌

现在你需要学习如何自如地在胸声与头声间转换。调节呼吸，从胸声最低的几个音唱起，唱“aha”“whoa”“whooo”这几个音，快要超出自己的音域之前，再用头声继续唱“dol”“re”“mi”“fa”。这个练习能让头声与胸声之间的转换变得更加容易。熟练掌握了这个技巧后，便可以用歌曲巩固练习。

音阶的响度变换

保持呼吸协调，在音域范围内分别用强音和弱音轮流唱一遍八度音阶。

在你的音域内，用强音唱前四个音阶，用弱音唱后四个音阶，保持呼吸协调。

在唱这几个音阶时，逐渐增加响度，从最弱音递增到最强音，同样保持呼吸协调。

歌曲的响度变换

保持呼吸协调，在每一句歌词间都变换声音的强弱，按此方法唱完一首歌。这个练习有利于提升声音的灵活性，让你更好地调节声音。这仅是锻炼声音灵活度的练习，你不要在演唱时使用这种方法。

歌曲的音高变换

选一首熟悉的歌曲，在保持呼吸协调的前提下，用你的整个音域唱出来；接着降低一个八度，再唱一次；然后，用比正常音高高八度的音高，重复唱一次。按此方法，你能了解自己的声音能否在这三个音域间

自由扩展。

音阶的共鸣变换

保持呼吸协调，在自己音域内，分别用咽腔共鸣、口腔共鸣、鼻腔共鸣唱一遍音阶。

歌曲的共鸣变换

保持呼吸协调，唱一首歌时使用三种共鸣方式。

第19章 律师、企业高管和首席执行官的声音

建立关系、达成目标

人与人之间的交流之所以重要，是因为交流能起到两个作用：一是分享思想；二是建立关系。没有哪个领域比商界更需要交流了。我们说话的内容很重要，但我们说话的方式可能更重要。无论是在商界还是在法律领域，想法和观念都具有重要的意义。但说话的语调、节奏、强度、对特定词语的强调及产生的非语言交流同样重要。几乎所有的人都知道该说什么，而一个成功的人，还得知道怎么说。

律师、公司高管或首席执行官面临的主要挑战是将自己的想法有效地传达给团队。“有效”这个词之所以重要，是因为其心中所想的东西必须被传达和执行。对于高层管理人员来说，除了表达技巧，精彩的词汇和清晰的发音将确保表达的准确和简洁，尤其是当他们与来自不同地域、有不同文化背景的人进行对话时。与他人客观地交流想法，不带任何感情色彩与偏见，具有这样的能力是非常重要的。

两个人做同样的陈述或争论同一事件时，似乎总会产生完全不同的结果，这是为什么呢？此时，诸如低沉的声音，有效地运用单词、语调，准确地强调和突出关键词等因素显得很重要。演讲内容很重要，但演讲技巧才是成功的主要因素。律师和首席执行官们在PPT演示中总能给人留下深刻的印象，他们看起来训练有素、衣着得体、自信满满。对于这些专业声音工作者而言，使用一系列语言和非语言的沟通技巧是十分必要而且重要的。下面解释其中的一些技巧。

发出低沉的声音

研究表明，低频或中频的声音似乎比高亢的声音更能有效地吸引人

们的注意力。对于专业的声音工作者来说，培养一种深沉、洪亮的声音将受益匪浅。内容的重要性毋庸置疑，但深沉、洪亮的声音听起来有权威感、令人信服、令人着迷。

慢下来

“慢下来”是为了调整自己的语速。如果说得太快，则听众会错过很多信息；如果太慢，则听众会感到厌烦。要找到正确的节奏，需掌握运用声音的能力。

改变你的声音

纵使讲话内容很重要，但是如果声音听起来无聊且单调，那么听众便会对你说的内容毫无兴致，因此，说话时调节声音非常重要。人们都渴望倾听有趣的声音。对于一名企业高管来说，改变你的音高可能不如找出和强调关键词那么重要。因此，要找出PPT中的关键词。如何确定关键词并将它们集中表达，在第9章中已做了详细说明。

下面是一个简短的示例句，展示了强调关键词的最佳方式，可帮助你的发言变得生动、朗朗上口。

“我们建议设立一个五亿卢比的国家基金组织。两亿卢比用来投入保障就业技能发展计划。”

这一段的关键词是“五亿卢比”“保障就业”和“技能发展”。

吸引更多的听众

想要让声音抵达听众的耳朵并不难，现场有极好的功放系统和话筒，可确保你的声音被现场的每一个人，包括最后一排的听众都听到，但是，你可能发现要让人们集中注意力却很难。这与声音的活力和声音传递的能量有关系。如果声音缓慢、平淡、毫无生气或死气沉沉，那么听众不感兴趣，自然就不会听你说的内容。然而，如果能给声音注入能量，使它充满活力和力量并增强声音的穿透力，不管内容如何，请放心，每一位听众都会被你吸引。

提高声音耐力

声音的耐力取决于呼吸技巧和声音训练方法，每天都需要进行热身练习。企业高管、律师或首席执行官可能经常需要长时间持续讨论、争论或谈判，拼尽全力解决工作中的问题。忙碌几个小时后，即使身体筋疲力竭，声音也得保持鲜活有力。如果声音开始显得疲惫，那么会谈局面就可能从势均力敌走向失败。只有提高声音的耐力，才能几小时之后持续发出强有力的声音。

清晰而不含糊

你应该吐字清晰而不含糊。因此，出色的发音技巧至关重要。一个人很难察觉自己讲话是含糊不清的，因此，应该聆听来自同事或朋友真实的反馈。这是必需的步骤。然后再根据反馈纠正 发音。

调整音量和音调

这可能是沟通技巧中最重要的方面。在与人互动或者职场沟通中，我们表达的内容可能经常会因音调问题被曲解或误解。比如，你的声音太柔，会被认为是一个温顺的人。虽然讲话内容是最重要的，但说话方式也同样重要。根据你想留给别人的印象，密切关注自己的音量和音调。为了完全控制声音的音量和灵活性，如前文所述，应进行声音各要素的基本技能练习。下面探究一些行为情感和它们相应的声音状态。

作为一名律师、企业高管或首席执行官，如果要表达一些情绪，那么你可以根据需要在声音中反映出来并利用它发挥你的优势。其中一些情绪是积极的，而另一些则被认为是负面的。然而，在商界或法律界，常常需要能够有效地转换这两种情感。

一个人表现出的积极情绪和听众很容易便能感受到的相应的声音状态如下。

自信：声音低沉、响亮，语速缓慢而平稳。

乐观：措辞适当，音量适中。

新鲜感、渴望和热情：声音高而响亮，语速较快。

温暖和自豪：语速缓慢，声音响亮。

感谢和诚实：语速缓慢，音量低，停顿很多。

同情和怜悯：音量小，音高低，语度慢，关键词很多。

坚定、客观和冷静：关键词很多，声音响亮有力。

即使你不想刻意展示负面情绪，声音的状态同样也能传递它们。

生气：声音很大。

受刺激：讲话极度快速。

挫折：停顿多，语速缓慢。

恐惧：音量小，语速慢，吐词含糊。

傲慢：嗓门大，强迫性词汇很多。

无聊、冷漠、游离：音量小，语速低，没有强调关键词。

眼神接触

当你与人交谈时，除了上述所有的发音技巧，适时的眼神交流也是必需的。否则，你会被误解为缺乏自信或不专注。

总结

在发言的最后，你需要总结、归纳发言或论点，这样即使人们中途分心了，没有听到你说的每一句话，也能清楚地理解你的信息。

以下是一些需要注意的非语言沟通方面的问题。这些与表达技巧无关，但对首席执行官或律师而言同样重要。

·自信。

·情感代入。

·谈判准备充分。

·信息收集。

·倾听技巧。

·双向对话。

·友好礼貌。

·闲聊。

·对抗与反抗。

·刺激。

·建立情感联系。

- 鼓励。
- 幽默。
- 以解决问题为目标。

第20章 非专业人士的声音

不要随心所欲

专业从事声音工作的人是比较少的。除了演员、歌手、企业高管、教师、律师这几类人，大部分人用嗓的目的是出于日常交流（如与人谈论平日琐事），用嗓的地点也仅限于家里、办公室及公共场所。此时，你仍需要有一副好嗓子，一副更利于交流并更便于他人理解你的好嗓子。你很可能完全没有认真思考过自己声音的重要性，觉得声音如同呼吸、消化、吃饭、睡觉等轻松而自然。对你来说，声音似乎无关紧要。你只是一个需要正常说话的普通人，并不想有多么非同寻常。

那么，我们为何还需要添加这一章呢？因为绝大多数普通人不注重自己的声音，而且随心所欲地使用它（他们大概也绝不会参加任何声音训练），这样，他们的嗓音极有可能在一定程度上受损。另外，因为他们没有意识到，即便声音已经损伤，仍旧错误地用嗓，以至于发生更严重的声音问题，有时甚至需要服药或接受手术。当恢复健康后，如果不多加注意，又重蹈覆辙，那么只能带着沙哑的嗓子再去看医生。对于某一部分人来说，这已经成了周期性的症状，甚至无药可医。

什么情况下未经训练的普通人会滥用或错误地用嗓进而导致嗓音损伤呢？请看下面一些例子。

为了让孩子们守规矩，父母在家大吼大叫。

情侣或夫妻因为分歧在家里大声争吵。

孩子与父母之间发生矛盾。

因为下属、晚辈、推销员或者佣人的工作没做好而厉声呵责。

在商场或街上与人发生争执，抑或在酒店跟人起冲突而大声喊叫。

因为运动赛事或其他节目而欢呼喝彩。

偶尔在派对或聚会中高歌。

未经练习就参与合唱。

在野炊时高声狂欢。

经历以上一两种情况后，我们大部分人都会声音沙哑。服药几天后，通常就能恢复。但有时候，我们在嗓音受损时仍继续讲 话，嗓音非但没有好转，反而情况恶化。咨询专家后才知道自己已经嗓音受损或患上了声带结节，除药物治疗之外，还需手术 治疗。

作为一名声音治疗师，我发现，相比说服一位专业的声音工作者，说服一位不注重声音训练与保养的非专业人士要困难得多。专业声音工作者一般都非常配合，因为他以此谋生。但业余人士让我为难，他们通常不把我的劝告放在心里，而且不愿按照我提供的方法练习，还总有百般借口。

因此，我认为，为非专业人士单独写一章很有必要。这样普通人就能知道不重视嗓音问题的重要性。

声音是人类展示个性的一部分，无论是跟孩子讲话、与同伴交流、在小商店跟老板讨价还价，还是和人在派对上闲谈，如果你的声音粗暴嘶哑、模糊不清、鼻音浓重或发声困难，还伴随着疼痛感，那你的生活将会因此受到影响。如果去找工作，那么状态不佳的嗓音还可能让你丧失就职的机会，特别是当应聘如接待员、电话接听员、前台等客服性质的岗位时。

对于非专业人士，我也将之视为专业人士，给出同样的建议：你的声音是一笔财富，也是象征你身份的标志之一。你受尊重，还是被忽视，可能取决于它；你被人定义为强大、可靠，还是娇弱、无能，也可能取决于它。我希望你知道，声音对于你意义重大，你需要精心保养声音，不要为了一场赛事嘶声呐喊，不要冒着嗓音受损的危险喝彩或高歌。

为什么你也需要阅读关于“吐字归音”“摒弃口音”“声音调节”“声音的耐力”以及“声音的穿透力”等章节，同时每天有效地使用自己的声音？因为出色庄重的声音及良好的控制技巧、准确无误的吐字发音只会成为你的财富，让你在职场上与生活中占据优势。为了显得更出众，我们都愿意花费时间与精力在穿着打扮上，殊不知声音也是需要修饰的一个方面。令人愉悦的声音只会给你带来益处。因此，我鼓励每个人在声音与说话技巧上多下功夫，让人生更加缤纷多彩。

第21章 完全练声指南

全面打造好声音

要想提升深呼吸能力，你可以按照以下步骤练习。

关掉手机，置身于一个安静的空间。

仰面躺下，让枕头支撑着头，尽量让脊椎和头保持在一条直线上；或者盘腿坐直；着装宽松，以方便腹部运动。

一只手放在腹部，另一只手放在胸部。

慢慢地吸气，吸入尽可能多的空气直到胸部和腹部被充满。这时，胸部和腹部会向外凸出。

现在，慢慢地吐气并且观察胸部和腹部的收缩状态。

确保肩部放松、不动。

如果你采取上身直立的坐姿，那么腹部和胸部不应该是向上和向下运动，而应该是向前和朝内运动。然而，如果你采取仰卧姿势，那么胸部、腹部的运动应该是向下和向上。

完成一个深呼吸循环（吸气和吐气）后，重复。

连续做12个深呼吸循环。

再重复2次这套12个深呼吸循环的运动。

之后，每次呼吸时你就可以自如地吸入更多的空气。

一旦成为习惯，你就会下意识地深呼吸。

学会用腹部发声

第1周

从深呼吸训练开始。

穿一件宽松的衣服，双腿盘坐。

一只手放在胸部，另一只手放在小腹处。

深吸气，同时你会感到腹部隆起。

肩膀和胸部保持不动，呼吸是无声的，你应当完全放松。

呼气时，你应该收缩腹部，将气全部呼出。

再做一次深呼吸。

别停下来休息，继续下一次深呼吸。

重复12次。

休息一下，再多做2组。

每天做2~3组练习。

随时注意你的呼吸，有意识地让呼吸变得更深。

第2周

当你已经掌握以上练习能更深入地呼吸时，要开始在说话中运用深呼吸。

深吸一口气，然后呼气的同时张嘴发元音“a”，直到气吐完为止。

用元音“e”“o”再来一遍。

深吸气，然后从1开始数数。吸完一口气后尽可能多地数数。重复这个练习，直到你可以一口气数到100为止。

判断你是在用小腹还是在用喉咙发声，区别的关键是看你是否可以自如地（即在不伤害嗓子的情况下）提高音量。

第3周

用前面的数数法读文章。

深吸一口气，然后大声朗读图书或报纸，读得越久越好，直到这口气用完为止。

再吸一口气继续。

重复这个练习，直到读完3~4页内容（大约2 000字）。

第4周

继续之前的读书法，但在自然停顿处换气，如句号、逗号、冒号、分号处。

通过练习，你将学会用腹部代替喉咙发声。

声音各要素练习

下面的一些练习，可以提高声音各要素的灵活性和控制力。

第1、2周

响度练习

极限练习：深吸一口气。小声地从1数到5。然后，用你能发出的最大的声音从6数到10。以此类推，每5个数字换一次响度，直到50。在必要处快速换气。

交替变化响度：从1数到50，每读一个数字换一次响度。

小声地说1，大声地说2，小声地说3，小声地说4……以此类推，直到50。在必要处快速换气。

模拟火车：从1数到50，一开始用最小的声音，然后逐渐增大响度，直到用你的最大响度发声。再来一次，这次响度由大到小，直至发出虚声。在必要处快速换气。

音高练习

极限练习：深吸一口气，用低音从1数到5，再用高音从6数到10。每5个数字换一次高低音，一直数到50。在必要处快速换气。

交替音高：从1数到50，每读一个数字换一次音高。用低音说1，高音说2，低音说3，高音说4……以此类推，直到50。在必要处深吸气。

模拟火车：从1数到50，以最低音开始，逐渐升高，直到发出你能发的最高音（类似于音阶“dol、re、mi、fa”）。然后重复这个过程，音高逐渐降低，直至发出最低音。在必要处快速换气并深吸气。

共鸣练习

从1数到50，以咽腔共鸣为主——这能使音色更丰富。

从1数到50，以口腔共鸣为主——这很像电影中带有回声的特殊的声音。

从1数到50，以鼻腔共鸣为主——带有美国得克萨斯州口音中的鼻音。

第3周

读一份报纸、手稿或演讲稿，用大小不同的响度交替读每一句话。即用小声读一句话，而下一句话则大声读。音高和共鸣练习也是如此。这些练习与声音调节、标点符号没有任何明显的关系，但它们能有效改善声音弹性，从而美化声音。

声音穿透力的练习

第1周

放松练习（打哈欠、叹气）。

深呼吸，一口气大声发出一个元音。

记住，不是叫喊或尖叫，而是要发出非常有力的声音，这个声音来自腹部，而不是喉咙。感受一下，此时你发出的响亮、有共鸣的声音，与以往日常交流的柔和的声音之间的不同。想象一根电线从你的口腔延伸到共鸣腔的各个角落，然后沿着这条线发出你的声音。

第2周

重复第1周的练习内容。

数数字：深吸一口气，然后说数字，记住用本章所述方法，以使声音具有穿透力。每吸一口气后说3个数字。

单词：深吸气，然后用这一口气说一个词。你可以参考字典里列出的单词。

短语：如果说单词对你来说已不成问题，就练习说短语。深呼吸一口气，说出一个完整的短语。

咬字练习

第1部分

由于吐字归音要求舌头、嘴唇、上腭等保持灵活，因而从简单的舌

头、嘴唇的锻炼开始。

第2部分

读音标表。怎么知道自己是否读得标准呢？在这一步，你可能需要跟随老师或网上视频的指导。掌握了每个读音的正确发音后，就可以进行下一步了。

用每个单词的开头字母、中间字母和结尾字母做一个单词表。你知道从哪里可以找到这样的单词表吗？当然是字典。所以，开始读字典吧。任何一门语言，任何一个单词读音，任何一种单词组合，都能从字典中找到——字典是最好的收集练习材料的工具。

在单词阶段掌握了所有单词的读音后，就可以进入句子阶段了。字典是找到该语言所有可能组合的最佳工具。

完成练习后，建议你录下自己的朗读然后聆听。如果方便，就可以请一位老师或值得信赖的朋友来检查你的发音。

若觉得吐字口音已经熟稔，可以练习一些绕口令测试发音技巧。以下是英语绕口令（具体可以参见第7章）。

协调呼吸与唱歌

一口气唱一个音符

呼气后，缓慢地深吸一口气，用自己的音高唱第一个音符“dol”。保持声音洪亮，让气自然流出。有两种方法可以鉴别你是否在使用气息：第一，运用气息时，声音更为洪亮有力；第二，运用气息时，喉咙不会有紧张感。你渐渐会有控制呼吸的意识，同时学会在唱歌时调节呼吸。将八度音阶中的每一个音阶都这样唱一遍，也就是从一个八度音阶中的“dol”唱到下一个八度音阶中的“dol”。只要期间没有感到不适，就尝试往前或往后再唱几个音阶，像这样：

sol、la、xi……(dol、re、mi、fa、sol、la、xi、dol)……re、mi、fa

括号中的音符代表你的主八度音阶。若你往前往后都能再发几个音阶，相当于你的音域是两个八度音阶。这个训练有助于你确定自己的音域。反复练习，音域将得到大大扩展。在练习过程 中，每唱一个音阶

都需要换一次气。

多音阶练习

呼气后，缓慢地深吸一口气，唱出四个音阶。用一口气，从这四个音的最低音开始持续唱到最高音。通过这个练习，你用一口气能唱出的音阶会越来越多。最后，一口气能唱出整个八度音阶。

混合音阶练习

呼气后，缓慢地深吸一口气，任意唱出八度音阶中的音阶。

dol、re、mi……re、mi、fa……mi、fa、sol……fa、sol、la……sol、la、xi……la、xi、dol

dol、re……dol、mi……dol、fa……dol、sol……dol、la……dol、xi……dol、dol

在你的音域内反复练习。多音阶与混合音阶练习的目的，是将你的注意力慢慢地从声气结合上移开，同时又确保呼吸调节自然进行。因此，在刚开始的几天，气息用完后你也许会停下来有意识地换气，坚持一段时间的练习后，你将学会本能、快速地换气。

有停顿地歌唱

选一首你比较熟悉的歌曲，慢慢深吸一口气，只要气息没用完，尽量唱出更多的歌词；气息用尽之后，停下，再深吸一口气继续唱下去。依此方法唱完整首歌。这时，你的注意力基本放在停顿时的呼吸上。

无停顿地歌唱

另选一首你比较熟悉的歌曲。同样从缓慢的深呼吸开始，不过这次在唱的过程中不能为了深呼吸而停顿，而要在歌曲本来的停顿处（一般是句号和逗号处）快速换气。明智的做法是：事先想好该在哪里快速换气。

从前面讲的“一口气一个音符”到唱歌时有充足气息支撑的转变是缓慢的，这一转变可能需耗时两三个月。掌握了如何在唱歌时利用腹部发声后，这对你来说容易多了。不久，你就能灵活自如地运用。但如果你在唱歌时还需要不停地考虑呼吸的问题，就证明还不达标，依然需要按照上面的技巧坚持练习，直到它深深地刻在脑子里，成为习惯。这就是我所说的“忘记所有的技巧”，意味着它已然成为你无意识的行为。

头声和单独的音符

我们已经通过前面五个步骤掌握了利用腹部及胸腔共鸣唱歌的方法，学习头声也同样有必要。

让自己的胸声往上走，利用头声发几个音阶。开始时，不要唱“dol”音，而是唱延长的“whooo”音。保持呼吸协调，自然地发音，即你利用头声发出的第一个音，是接在胸声的最后一个音后面的。尽量多地发出后面的音阶。经过充分的练习，你至少能发出整个八度音阶。每个人能力有差异，或许你可以比别人发出更多的音阶。之所以选用“whooo”音，是因为在发这个音时，你的声带自然而然地便做好了发头声的准备——下半部静止，上半部振动。掌握这个练习后，就可以按照“一口气一个音符”的方法唱歌，不过不再是唱“whooo”音了，而是唱“dol”“re”“mi”“fa”。

头声的多音节与混合音阶练习

跟前面“胸声”一节讲到的一样，进行多音阶与混合音阶的练习。唯一不同的是，把胸声变为头声。

用头声有停顿地唱歌

重复在“胸声”一节讲到的练习，有停顿地唱歌，不过把胸声变为头声。

用头声无停顿地唱歌

重复在“胸声”一节提到的练习，无停顿地唱歌，不过把胸声变为头声。

同时运用胸声与头声练习唱歌

现在你需要学习如何自如地在胸声与头声间转换。调节呼吸，从胸声最低的几个音唱起，唱“aha”“whoa”“whooo”这几个音，快要超出自己的音域之前，再用头声继续唱“dol”“re”“mi”“fa”。这个练习能让头声与胸声之间的转换变得更加容易。熟练掌握了这个技巧后，便可以用歌曲巩固练习。

音阶的响度变换

保持呼吸协调，在音域范围内分别用强音和弱音轮流唱一遍八度音阶。

在你的音域内，用强音唱前四个音阶，用弱音唱后四个音阶，保持呼吸协调。

在唱这几个音阶时，逐渐增加响度，从最弱音递增到最强音，同样保持呼吸协调。

歌曲的响度变换

保持呼吸协调，每一句歌词间都变换声音的强弱，按此方法唱完一

首歌。这个练习有利于提升声音的灵活性，让你更好地调节声音。这仅是锻炼声音灵活度的练习，你不要在演唱时使用这种方法。

歌曲的音高变换

选一首熟悉的歌曲，在保持呼吸协调的前提下，用你的整个音域唱出来；接着降低一个八度，再唱一次；然后，用比正常音高高八度的音高，重复唱一次。按此方法，你能了解自己的声音能否在这三个音域间自由变换。

音阶的共鸣变换

保持呼吸协调，在自己音域内，分别用咽腔共鸣、口腔共鸣、鼻腔共鸣唱一遍音阶。

歌曲的共鸣变换

保持呼吸协调，唱一首歌时使用三种共鸣方式。

表演日的声音指南

音乐会、表演、录音当日，要遵循以下做法。

在音乐会开始前3～4小时保持完全的休息——禁声。

演出前半小时，做热身运动。

在音乐会开始前半小时恢复简短的对话。

多喝水。

吃天然食物（水果和蔬菜）。

避免服用任何药物。

避免饮用咖啡、茶、酒精。

避免剧烈的体育锻炼。

在前一天好好休息，睡个好觉。

音乐会期间有规律地喝蜂蜜温水。

音乐会结束后，做一个嗓音降温练习，然后休息2小时。

表演或排练前的热身

你可能已经掌握了在排练或表演前进行声音热身的概念，但也许并没有足够了解声音热身的原因、方法及所需时长。通过下面的内容，你将更好地了解声音热身（和降温）的重要性和益处，及其简单有效的练

习方法。

把自己想象成运动员

运动员的训练原则之一是在他们进行大量繁重的肌肉锻炼之前必须热身。你可以把自己看作声音运动员，把你的嗓子看成乐器。按照这个观点，在有严格要求的声音表演之前，做热身练习以调节乐器是完全合情合理的。

声音的产生依赖于呼吸和肌肉的细微协调运动。胸腔、咽腔的内部和外部肌肉，比如喉、舌、软腭、咽等部位状态必须良好，才足以应对超负荷的表演。

由于个体差异的存在，锻炼需要因人而异。此外，根据表演或排练的性质，一个人的热身套路可能需要随时调整。每天的时间安排以及身体、声音的状况也会影响热身。有些歌手找出了一种“万能法则”，适用于所有情况的热身。然而，掌握的方式越多，越能够根据需要更好地调整每一次完美的热身动作。

通过适当的声音热身，能够应对高强度的排练或表演，而不是只能草草演唱两三首平淡无奇的歌曲或只能完成一两个场景的表演。舒展、放松声带肌肉，让它们可以胜任最细致的表演要求。不管是歌手还是演员，都要好好地呵护自己的声音。尽量保持客观和耐心。热身可以帮助你保护（而不是破坏）自己的声音，助你表现卓越，事业长青。

六步热身法

呼吸

在唱歌时，身体的呼吸机制起着主要作用。下面第一项练习能帮助你伸展和调节肌肉，对调节呼吸至关重要。在整个练习过程中，保持嘴巴张开和喉咙放松，让呼吸更畅通，身体自然地做到放松、伸展肋骨。

放松站立，但身体要挺直，双臂悬于身体两侧。

面对墙，手掌朝前。

在整个过程中保持嘴巴微微张开。

慢慢举起手臂，在身体两侧伸展（当你向外伸展手臂时，用嘴吸气）。

继续伸展，抬起手臂到肩膀上方，身体稍稍前倾，让两手手掌轻触，似乎你要潜入一个水池。张开的手臂会抬起肩膀，拉长背部肌肉（头保持向前，不要抬起。如果你感觉胃部紧张，就请让腹部放松）。

从1默数到6，继续伸展（嘴巴张开，喉咙放松。不要吸气或呼气）。

现在用比举起时快的速度放下手臂，让它们回到起始位置。放下手臂时，通过张开的嘴自然呼气。

将这7步重复练习20次。第10次之后休息大约15分钟。为了达到最佳效果，应该坚持每天练习。

脸部和颈部按摩

声音是通过声带不同的振动方式在喉部产生的。颈部肌肉放松，可以更好地锻炼内部发声肌肉。

想象或回忆一些愉快的事情，或者单纯地保持平和的心态。做每一步时，都要慢慢地深呼吸。

先按摩脸部肌肉。用双手的手指，从额头的顶部和中间开始，划圈按摩前额两侧，直到耳朵；再从耳朵开始，逐步按摩脸颊和下巴。集中按摩这些肌肉，直到感觉肌肉变得柔软和放松。

接下来，按摩颈部肌肉。双手手指放在背柱两侧，从头的后方开始，向下平滑地按到肩膀上，直到感觉放松。

用两手手指抚摸颈部后面。尽可能多地重复这个动作，直到感觉肌肉放松为止。

从脖子两侧下巴后面开始，沿着肩膀向下倾斜按压。重复多次。缓慢、仔细地按摩，直到感觉不到任何疼痛。

用双手的所有手指，在下巴下方和下颌角的肌肉轻轻敲击。当你感觉到这些部位放松时，沿着下颌角方向重复轻敲，在下巴下方按摩。不要推或戳。保持缓慢、轻柔的接触。别忘了辅以呼吸！

放松舌头

在唱歌、说话时，要让声音听起来和谐悦耳、轻松自如，保持舌头后部肌肉的放松是十分重要的。下面这些舌头练习，将有助于改善语调和提高声音的穿透力。

轻轻地张开嘴，慢慢地伸出舌头，保持放松。

舌头尽可能地向前伸展，先慢慢地伸向嘴的一边；保持舌头伸展，然后返回中间位置；接下来，慢慢地伸向嘴的另一边；保持舌头伸展，

然后返回中间位置。现在把舌头慢慢地收缩回嘴里；做吞咽的动作。

这一系列动作一次只做1～2次，当天稍后可以重复练习，但不要练习过度，否则可能会让舌头肌肉紧张。

唇颤音

初次练习你可能会觉得练习唇颤音很无聊，但它可以有效按摩整个声道（特别是嘴唇、脸颊、舌头、软腭、咽喉和喉咙的后壁）。我们将通过振动来按摩人体内部的“发声乐器”。如果唱歌或说话时喉咙肌肉容易紧张，那么练习唇颤音会有帮助。

吸一口气。

上、下嘴唇轻轻地贴在一起，慢慢地、温柔地呼气就足够让嘴唇像开动的摩托艇一样拍打起来。

能坚持多久就练习多久。

休息，换气，重复1遍。延长一口气，持续练习。当你成功地重复练习几次后，嘴唇和脸颊的肌肉应该感到放松和充满活力。

持续的哼鸣

深呼吸。

选一个中音区的音符轻轻地哼唱，能坚持多久就练习多久。

用时钟计时，看看你能持续发出多长时间的哼鸣。重复练习几次。

激发共鸣

顾名思义，这一部分的热身活动是为了激活声音的共鸣。它还可以帮助你检验和提高歌唱时每一个基本元音的运用。这个练习涉及一系列不同的元音和辅音组合。当你练习时，只需要用你的基础音量和舒适的中音区。用辅音练习时，选择“ng”，用舌根和软腭成阻形成这个辅音。舌头向上抬起，轻轻地碰触软腭。要找到这个位置，可以发“sing”这个词并维持在这个词的结尾“ng”的位置。

吸一口气。嘴巴略张开，保持不动，让舌尖抵住下齿。

把舌头放在“ng”的位置，开始用舒适的中音区的声音持续发声。

体会声音沿着你的上颚振动的感觉。

保持同一音高，选择“ah”元音（如“wand”中的发音）。当你持续发“ah”元音时，舌根会自然放松。

在一口气内，尽可能多地交替发元音和辅音，比如“ng-ah、ng-ah、ng-ah”等。

重复使用同一个元音练习，直到感觉嘴和喉咙后部的肌肉放松。然

后，用下一个“ng-元音”组合练习。顺序如下。

·ng-ah (wand)

·ng-ee (seem)

·ng-a (same)

·ng-aa (apple)

·ng-eh (when)

·ng-uh (some)

·ng-i (him)

在接下来的两组练习中，不要通过改变唇形发声。可以通过想象元音的发音方式，自然地与口腔、喉咙后壁产生共鸣来发声。

·ng-oh (home)

·ng-oo (soon)

声音降温

再次以运动员为例，大量严格的训练会使肌肉充满血液，同时满载身体废物。声带的肌肉也是如此，可以通过降温，将声带恢复到日常说话的状态，降低声带疲劳和嘶哑的可能性。

降温建议

建议使用上述练习中的唇颤音和短的持续哼声。也可以试着用元音“ee”和“ah”第三或第五度音程，轻轻地滑动你的声音。这意味着哼唱整个八度音阶或者在哼唱任意音阶时，比如先哼唱“Sa”，接着哼唱“Dha”，然后哼唱“xi、dol、la……”，降温必须用非常小的音量（但不是耳语），让声带轻轻振动，直到声音听起来恢复正常。

声音热身应在表演前进行。练声应该提前进行，然后在排练或者表演的时候让声音适当休息。练声是为了提升声音品质，而声音热身则是为表演做好准备。声音热身在任何时候都应该持续10～30分钟。降温练习通常需要5～10分钟。

日常的声音练习

呼吸练习（每天半小时）

腹式呼吸

盘腿坐在地板上。闭上眼睛，专注于呼吸。通过鼻子吸气。吸气时，把手放在腹部，小腹应该向前凸起。

然后，用嘴呼气，同时，腹部应该凹进去。

用单鼻孔呼吸

用拇指堵住一个鼻孔，用另一个鼻孔吸气。在吸气结束时，两个鼻孔都堵住。现在，保持两个鼻孔堵住的状态，尽可能长时间地屏住呼吸。接下来，用另一个鼻孔呼气。用类似的方法继续交替练习。

哼唱

用鼻子吸气。当你呼气时，持续哼唱直到呼吸结束。

舌头练习（每天**5**分钟）

放松舌头

下面有3个简短的小练习，可帮助控制和调节一些重要的发声肌肉。只要你在练习过程中每一个动作都做到位，相关肌肉就会得到放松。

从舌头的大小来看，它属于强壮的肌肉，但它仍然会紧张。它不需要再强化锻炼，但需要轻柔的锻炼，以便演唱的时候保持自然放松状态。以下每一项练习都必须慢慢进行。伸展舌头时，从舌尖而不是从舌头根部直接牵引。伸展舌头的目标是通过逐渐拉伸，使舌头变得柔软不紧张。每次练习结束做吞咽的动作，这会帮助舌根恢复到正常的放松位置。

吐舌

这个练习有7个步骤。每个步骤到位后保持大约2秒。

微微张开嘴巴，嘴唇放松。

慢慢伸出舌头，集中精力让舌根部放松。

尽可能地向前伸展，再慢慢伸展到左边。

回到中间位置，保持舌头伸展状态。

慢慢地向右伸展，回到中间位置，再向下伸展。

慢慢地把舌头缩回嘴里，做吞咽的动作。

重复练习2次。每次重复练习的次数不要超过3次。

顶舌

将舌尖顶住下牙齿。舌尖保持不动，当舌头向前移动时，你会觉得舌头根部有轻微的拉伸感。把舌头缩回嘴里，放松，做吞咽的动作。这种伸展只需要重复2次。过度练习可能会让舌头肌肉紧张。

激发共鸣

微微张开嘴巴，伸出舌头让它待在下唇上。舌头向前伸展，持续发“ah”的音。要确保你发的是“want”的“ah”音。现在，让舌头回到正常的位置，用更高的音调继续发“ah”音。重复练习几次，之后你应该能感觉到喉部肌肉放松了，增加了更多共鸣。

现在试着唱歌。你应该感觉声音充满共鸣，唱歌变得轻松多了。这三种舌头练习法是多年来我总结的声音快速热身和练习系列方法的一部分。你可以在白天多做几次这种练习，尤其是在唱歌之前。

颈部活动

按照下列步骤极其缓慢地活动。

·上上下下。

·从一边到另一边。

·顺时针旋转。

·逆时针旋转。

后记

现在，这本书接近尾声，我衷心希望自己成功地完成了当初的目标。

如前所述，我写这本书的目的是为了向大家尤其是专业的声音工作者介绍声音是如何产生的，以及声音的各种特性、要素，比如吐字、口音和声音调节，解释声音和整个发声结构可能出现的问题。无论你是演员、歌手、新闻播音员，还是企业高管、律师或教师，这本书都可以为你提供宝贵的信息和知识。你可以只翻阅相关章节，也可以把它当作教材提高语音发声的技能。

我在书中重点告诉专业的声音工作者，不要把自己的声音视为理所当然就能起作用的东西，而要尽可能地呵护好声音。声带是非常纤弱的，它很容易在关键时刻给你带来麻烦甚至让你失望。在需要出声表演的时候，失声将带来尴尬，不爱护嗓音、不提高发声技能还可能导致声带受损和令人沮丧的长时间治疗。对于声音工作者而言，没有其他谚语比“一盎司预防胜过一磅的治疗”更贴切了。

最后，我给专业的声音工作者列出以下十条戒律。

认真对待你的声音。

了解发声的方式和原理。

每天练声。

严格遵守用声时的注意事项。

坚持用声前后的热身和降温。

记住，深呼吸，这是让你声音很棒的法宝。

无论多么沮丧，永远不要大喊大叫。

好好呵护你的声音，爱它，它将给予你丰厚的回报。

寻找一位好的声音老师并一直接受他的专业指导。

反复阅读这本书，直到每一章内容内化为习惯，你才会和自己的声音融为一体。

行文至此，我要感谢我的丈夫瓦伊迪耶纳坦博士，感谢他的爱和一

直以来的支持（不仅是就这本书对我的帮助，还有为我所做的一切）。我还要感谢我的儿子阿文德，他帮助我在不断超越自我的过程中获得了灵感。

我衷心感谢以下人士给我机会，让我可以在声音领域持续努力，从而获得知识和力量，他们是尚卡尔·马哈德万、 斯里德汉·阮冈纳赞、谢纳斯·帕特尔、苏巴·加伊、基肖尔·纳米特·卡普尔、桑吉夫·巴德瓦尔博士、那普尔·内卢卡尔·卡普尔博士和阿米恩·赛亚尼博士。

我要感谢美国波特兰的詹姆斯·托马斯博士给予的指导，他无私地对我敞开他的声音世界，分享他的知识和智慧，这种慷慨是无与伦比的。

我还要感谢孟买 B.Y.L.奈尔医院的所有老师，他们不仅教授了我在语音病理学领域的知识，还教我学会了真诚、坚韧，让我坚定决心面向未来。

我要感谢肖普哈·帕塔比拉曼为这本书画的非常出色的插图；我感谢我的父母和姐妹们无条件的爱，感谢他们相信我的能力和才华；我感谢我的婆婆——马拉克茜米夫人，她是我的第一位音乐老师，教会了我所知的跟音乐有关的一切。

感谢我的朋友，同时也是我的精神导师——马诺吉·卡哈提，感谢他出现在我的生命中。

我要感谢我的朋友们，感谢阿帕娜持续的爱和支持，感谢纳拉扬让我敞开心扉，找到了无限的可能性。

我深深地感谢我的朋友和家人——萨米尔·西克里、艾伦·曼斯、内什塔、米纳克什、贾格鲁地、库马尔、萨里塔、苏雷什和苏尼塔，感谢他们的爱和支持。

还要感谢我的经纪人——朵拉斯瓦米，没有她持续不断的指引，这本书不可能面世。很荣幸德贝斯丽·拉克西特担任这本书的编辑，感谢她的团队在出版和推广这本书时做的所有努力。

作者介绍

拉玛·瓦伊迪耶纳坦

听力和言语、语音病理学家，1985年毕业于听力学及言语治疗专业，1989年在孟买大学获得语言学硕士学位。她一直从事专业声音训练，曾为多位知名影视剧演员和歌手提供声音指导，如索娜什·辛哈、妮提·莫哈、妮娜·曼努埃尔、皮娅·特里维迪、茜塔尔·马拉尔、萨德西·博萨莱、阿留·阿俊、佩里扎德·罗瑞宾。她也一直在印度国际电影学院担任声音训练师，同时在尚卡尔·马哈德万学院开设了“声音训练与保健”课程。拉玛精通声音保健；懂得有效地使用声音，让声音更有穿透力、耐力、控制力；也很擅长语音发声、正音和台词语言表达等方面。



天生管理者

1. 目录
2. 第一部分 声音的基本要素
    1. 第1章 为什么需要好声音
        1. 声音训练的重要性
    2. 第2章 声音自测
        1. 有针对性的声音训练
    3. 第3章 正确的呼吸
        1. 学习深呼吸的技巧
    4. 第4章 腹部发声
        1. 呼吸技巧的运用
    5. 第5章 如何拥有洪亮有力的声音
        1. 增加声音的力量
    6. 第6章 声音的穿透力
        1. 让你的声音传得更远
    7. 第7章 吐字归音
        1. 发音中的学问
    8. 第8章 摒弃口音
        1. 常见的口音错误及纠正
    9. 第9章 声音调节
        1. 让声音更有弹性和情感
    10. 第10章 为什么要学唱歌
        1. 把话“唱”出来
    11. 第11章 避免发声障碍
        1. 预防胜于治疗
    12. 第12章 声音的耐力
        1. 轻松应对长时间用嗓
    13. 第13章 切忌和切记
        1. 声音指南A～Z
    14. 第14章 声音心理学
        1. 声音的秘密
3. 第二部分 专业声音工作者和非专业人士如何打造好声音
    1. 第15章 演员的声音
        1. 不因声音缺陷而与理想角色失之交臂
    2. 第16章 新闻播音员的声音
        1. 以有趣的方式播新闻
    3. 第17章 教师的声音
        1. 真正存在声音难题
    4. 第18章 歌手的声音
        1. 保护好完美的“乐器”
    5. 第19章 律师、企业高管和首席执行官的声音
        1. 建立关系、达成目标
    6. 第20章 非专业人士的声音

1. 不要随心所欲
7. 第21章 完全练声指南
1. 全面打造好声音
4. 后记
5. 作者介绍

1. 开始阅读
2. 封面
3. 书名页
4. 版权页
5. 正文

100 Things Every Presenter
Needs to Know about People
2nd Edition

1:00:THINGS

抓住听众注意力

演讲者要知道的100件事 第2版

要想震撼人心，必先了解听众
国际知名行为心理学家和演说家的演讲心理课

[美] 苏珊·魏因申克（Susan Weinschenk）著
杨妩霞 杨煜泳 译


中国工信出版集团

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

100 Things Every Presenter Needs to Know about People

2nd Edition

抓住听众注意力：演讲者要知道的100件事：第2版

[美]苏珊·魏因申克（Susan Weinschenk）　著
杨妩霞 杨煜泳　译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

抓住听众注意力：演讲者要知道的100件事：第2版 /（美）苏珊·魏因申克（Susan Weinschenk）著；杨妩霞，杨煜泳译.--2版.--北京：人民邮电出版社，2020.5

ISBN　978-7-115-53286-2

I.①抓…　II.①苏… ②杨… ③杨… III.①演讲-语言艺术 IV.①H019

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第045902号

◆ 著　[美]苏珊·魏因申克（Susan Weinschenk）

译　杨妩霞 杨煜泳

责任编辑　王振杰

责任印制　周异亮

◆ 人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164　　电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆ 开本：880×1250 1/32

印张：11　　2020年5月第2版

字数：170千字　　2020年5月天津第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2019-4443号

定价：69.00元

读者服务热线：**(010)81055522**　印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东工商广登字**20170147**号

目录

封面

扉页

版权信息

献词

致谢

前言 利用心理学知识让自己成为出色的演讲者

第1章 人们是如何看、读与听的

01 多感官通道的竞争

02 大面孔脑的中区有域专门用于识别

03 人们喜欢具有对称性的图像

04 听众会看你所看的地方

05 视觉是最重要的一种感觉

06 对于正发生的事情，周边视觉比中心视觉获取的信息更多

07 避免使用“红加蓝”配色

08 9%的男性和0.5%的女性是色盲

09 颜色在不同的群体和文化中含义不同

10 人们会按照特定的方向阅读

11 大写字母让人难以阅读

12 使用标题提供关键信息

13 字体大小有讲究

14 难读＝难做

15 如果材料的字体难以阅读，那么学习效果会更好

16 先听见，才能听进去

第2章 人们是怎样思考和学习的

17 人们更容易处理少量信息

18 听众需要背景信息

19 听众会过滤信息

20 对于既有观点，人们越不确定，就会越坚持

21 听众有其心智模型

22 短期记忆是有限的

23 人们一次只能记住4个条目

24 图式的力量

25 再认比回忆更容易

26 记忆会消耗很多心智资源

27 人重建们记每忆次回想某事时都会

28 人们必须使用信息才能记住它们

29 遗忘具有程序化的特征

30 人们会自然地创建类别

31 人们对时间的感知是相对的

32 人们每次学习的最佳时长是20分钟（或略短）

33 人们会从犯错中学习

34 人有两种思考模式

第3章 如何抓住并保持听众注意力

35 人们注意力的持续时间很短

36 潜意识会引导人们的注意力

37 对频率的预期会影响人们的注意力

38 多任务处理会削弱人们的注意力

39 人们的大脑有30%的时间都在走神

第4章 故事的力量

40 故事会让大脑更活跃

41 具有戏剧弧线结构的故事会改变大脑中的化学物质

42 紧张局势会引发人们的关注

43 人们有自己的个人故事

44 改变个人故事的小步骤

第5章 如何激励人们采取行动

45 人要所们激会励被加入某个社群的需

46 努人力们和在快社速群中工作时会更加

47 使更多用的名行词动会让人们采取

48 同步行为会将社群联系在一起

49 人积极们性在接近目标时会更有

50 可变的奖励更有力量

51 人们的行为可以被塑造

52 人们在沉迷于寻求信息时会产生多巴胺

53 人们会对环境中的暗示产生反应

54 相比外在奖励，人们更容易被内在奖励所激励

55 人们天性懒惰（追求效率）

56 竞争对手越少，人们会越积极地参与竞争

57 人所激们励会被掌握知识的渴望

第6章 人们如何决定采取行动

58 大多数时候，人们会用潜意识做决策

59 人们对损失的恐惧胜过对收益的预期

60 人们想要更多的选择和信息

61 人们认为选择等同于控制

62 相比金钱，人们更在乎时间

63 情绪会影响决策过程

64 群体决策可能是错误的

65 人们会受支配型人格的人影响
66 在感到不确定时，人们会选择从众
67 要想让人们信守承诺，就让他们把承诺写在纸上
68 人而采们取会行为动了摆脱亏欠感
69 人们在说“不”之后，常常会说“是”
70 人们使用系统1（感实性）思维进行决策
71 当面对复杂的决定时，人们会跟着感觉走
72 自信心会触发决策行为
73 压力对决策的惊人影响
74 人们会受数字的影响，即使各个数字毫不相关
第7章 人们如何对环境做出反应
75 房间坐得越满，人们的能量越充沛
76 阴暗的房间会使人昏昏欲睡
77 如果你离开了听众的视线，他们可能就会走神
78 人们会受到会场布置的影响
79 人们容易对在线演讲失去兴趣
80 听了冗长的演讲之后，听众会变得又累又饿
81 人们会受演讲现场温度的影响
82 人们在感到不舒服时无法集中注意力
第8章 人们如何在情绪上做出反应
83 人们期待惊喜
84 当事情可预测时，人们会有安全感
85 人们在感到安全时才会参与
86 人们在忙碌时更容易感到快乐
87 人们会对美的事物做出反应
88 听音乐会使大脑释放多巴胺

89 人们在难过或害怕时会倾向于选择熟悉的事物
90 事得它物有越价稀值缺，人们越会觉
第9章 人们如何对你做出反应
91 人其们他会人在瞬间用潜意识“读”
92 保持坦诚、真实
93 人们会赋予你的身体姿势和动作特定含义
94 人们会赋予你的手势特定含义
95 人们会赋予你的语调特定含义
96 人们会赋予你的面部表情和眼部动作特定含义
97 人们会模仿你的情感并感受你的感觉
98 人靠衣装
99 人们容易被相似或有吸引力的人说服
100 人们希望你能掌控全局
第10章 如何打造你的演讲
结语 90天改进计划
版权声明
返回总目录

献词

我要将本书献给我的家人，感谢你们一直包容我不停地谈论正在写的书，包容我写作时从一个房间走到另一个房间的习惯，并且包容我“为写完某章”而放弃了与家人共度周末和假日的机会。你们的支持让我不断进步！

致谢

本书得以付梓，我要感谢这些年所有听过我演讲、报告，以及参加过我课程的人。感谢你们让我知道了如何成为一名更出色的演讲者，感谢你们让我有机会将新想法付诸实践。

前言 利用心理学知识让自己成为出色的演讲者

以下哪一项是你的真实感受：

A.演讲之后，你会感到很成功；

B.演讲之后，你会为所做的和所说的不同而感到很纠结。

如果答案是A，那么本书可能不适合你。这并不是因为你已经是一名出色的演讲者了，而是因为你没有足够的动力去了解你需要了解的人，从而成为一名更出色的演讲者。

在我的职业生涯中，我做过几百场演讲，而且相当受欢迎。听过我演讲的人经常说："这是我听过的最好的演讲。"我很感激这些赞美之词，但我从不满足于此。虽然我经常觉得刚刚做的演讲非常不错，但我是一个对自己要求很高的人，也许我对自己的要求太高了。我所知道的是，在实际演讲完成之前，我就发现了需要改进的地方。

当我向人们传授演讲技巧时，他们可能会说"我不是出色的演讲者""我不知道自己是否可以成为一名出色的演讲者""我对自己的演讲从不满意"之类的话。"这就对了，"我回应道，"现在，你有能力成为一名出色的演讲者。"就像任何一位伟大的艺术家和表演者一样，伟大的演讲者会一直改进他们的技艺。

丹尼尔·平克（Daniel Pink）在其心理学图书《驱动力》（*Drive*）中提及关于驱动力和精熟度的研究。虽然人们有动机掌握一门技能，并会不断地为此付出努力，但据丹尼尔的研究，人们的技能不可能达到炉火纯青的水平，而只能接近。

每一天，这个世界上都会举办几百万场演讲。其中一些效果非凡，而有些则十分平常，还有一些则无聊透顶。如果你的演讲水平更高，这个世界会因此变得更好，听众会被你激励，世界也会因此改变。

每场演讲都有两方参与：一方在讲，另一方在听。如果你想做一场更好的演讲，你就需要更深入地了解听众。你对听众如何思考、认知、观察、反应、做出决定等方面了解得越多，你就越能够将信息、鼓舞和激励融合在一场演讲中。你了解了听众之后，你将会知道如何改进技

艺，并做一场震撼人心的演讲。

每个实力强大的演讲者实际上都是行为科学家。如果你希望人们关注某个话题并采取行动，那么你需要了解并应用最新的关于大脑、行为科学、如何吸引注意力及激励人们行为的知识。

这本书第1版是在2012年出版的。当时，我在那100件事中总结了演讲者需要了解的关于人的基本信息。但在那本书出版之后的几年里发生了很多事情。我们对大脑和行为科学的理解已经加深了许多。现在我们知道：

（1）当我们听故事时，我们的大脑会认为我们正在经历故事中的事件；

（2）人有两种思考模式，它们之间存在很大的差异；

（3）大脑天生并不知道该如何阅读——我们的大脑只会对它的其他区域进行重新规划以学习如何阅读；

（4）如果文字所用的字体阅读起来很困难，那么学习和记忆这些文字内容的效果反而会更好；

（5）我们的周边视觉决定了中心视觉应该看哪里。

除此之外，第2版中还有许多其他出乎意料的内容。

除了提供最新的研究结果，我还对关于如何打造精彩演讲的内容进行了扩展，并对各章节重新进行了编排。

我希望你喜欢这本书，就像我喜欢对它进行研究和写作一样。希望本书能帮助你提升演讲水平。

苏珊·魏因申克博士

美国威斯康星州埃德加

2018年8月

第1章 人们是如何看、读与听的

眼睛看到的只是大脑准备理解的。

——罗伯逊·戴维斯（Robertson Davies）

关于人们如何看与听，以及大脑如何感知与解释数据，最近的研究提供了令人兴奋的见解。使用最新有关大脑的研究成果来规划你的演讲并选择最佳视觉效果。

01 多感官通道的竞争

试想一下，你一边开车，一边听收音机，同时还和坐在副驾驶座位上的乘客聊天。这时候，你就是在同时处理多感官通道的信息。你一边看（道路），一边听（收音机和乘客说话），一边思考和对话。这听起来并不困难。人们每时每刻都在处理多感官通道的信息，但这种处理能力是有限的。在同一时间，进入信息处理程序的感官通道越多，人们处理起来就越复杂。如果一个通道传来的信息变得复杂或难以处理，那么再处理多个通道的信息就是一个相当大的挑战。比如，当你开车时突然遇到交通堵塞，你必须注意路况，这时会怎么样呢？此时，你将很难专注地听朋友说了些什么。

聆听和阅读的感官通道会相互竞争

在演讲过程中，有两种感官通道非常活跃：视觉通道和听觉通道。听众可能一边看着你，一边看着你的幻灯片。同时，他们还要听你讲了什么。如果幻灯片的内容形象生动，例如，在幻灯片中添加照片或图表来对内容进行附加说明，那么处理多感官通道对听众来说就是一种良好的体验。但如果幻灯片的内容很难阅读或很复杂，听众就会走神。不要经常使用幻灯片，只有当使用幻灯片能够增强交流效果时，你才可以使用它。

满屏文字的幻灯片和正在讲话的演讲者占用的感官通道组合简直糟透了。观众必须通过阅读幻灯片上的文字来理解其内容。而他们只要一看幻灯片，就不会听你讲话。阅读和聆听会占用两个相互竞争的感官通道。图1-1是一张内容过多的幻灯片示例。图1-2是一个仅包含简短摘要文本的幻灯片示例。

我们对目标客户的了解

- 年龄

  在 19 ~ 26 岁，平均年龄 22 岁
- 性别

  女性占 75%，男性占 25%
- 居住点

  居住在美国的大城市或者周边。可能住在市区范围内，但最有可能住在离市区 10~25 英里① 的郊区
- 上网行为

  每周花 10 ~ 20 个小时上网

  有时会使用笔记本电脑

  通过智能手机获取内容

  常用的沟通方式是手机短信
- 在线购物

  只有 20% 的购买行为是在线发生的

  在网上基本上会购买衣服、配饰和娱乐产品，例如音乐

  每周在网上购物平均花费 20 美元

图1-1 对听众来说，幻灯片上需要阅读的内容太多[1]



图1-2 减少幻灯片上要阅读的内容

要点总结

▹在演讲中，你不一定要使用幻灯片。首先，在不使用幻灯片的前提下整理和组织演讲内容，然后决定是否需要使用一些视觉元素或插图来强化你要表达的观点。

▹如果你要使用幻灯片，那么尽量使用照片、图表或插图。

▹不要在幻灯片中展示过多的文字。因为人们在阅读文字时，就不会再专注地听你的讲话了。

▹知道堆满字的幻灯片叫作什么吗？答案是“笔记”！当你觉得需要使用包含文字的幻灯片时，可能你只需要使用笔记就行。当然，笔记仅供你个人使用，你不必将笔记展示给听众。

02 大面孔脑的中区有域专门用于识别

想象一下，你正走在大城市的某条繁忙的街道上，突然某个家庭成员的脸进入你的视线。即使你并没有想到会看到他，甚至你的视野中有几十甚至几百人，你还是能立刻认出他是你的家人，同时你会产生某种情绪反应。

虽然视觉皮层非常巨大，占据了重要的大脑资源，但大脑中还有一个部分专门用来识别人的面孔。南希·堪威舍尔（Nancy Kanwisher，1997）发现，大脑中的梭状回面孔区（Fusiform Face Area，FFA）允许面孔绕过大脑中的一般解释性通道，以比识别其他物品更快的速度帮助人们识别面孔。FFA也靠近大脑的情感中心——杏仁核附近。

自闭症患者不会通过**FFA**识别人脸

卡伦·皮尔斯（Karen Pierce）于2001年的研究显示，自闭症患者在看到人的面孔时不会使用FFA，而是使用大脑和视觉皮层中的某些通道，这些通道通常用于识别和解释普通目标（而非人脸）。

人脸可以吸引注意力和传达感情

因为FFA的存在，所以人们在看某个人时会将注意力集中到这个人的面孔上。因此，我们可以考虑在幻灯片中使用包含人脸的图像。为了刺激FFA，使用人脸图像时要选择那些看起来像是一张人脸的。也就是说，它需要有两只眼睛、一个鼻子、一张嘴。为了最大化识别效果，请使用脸部的正面图像，因为侧向的人脸不容易通过FFA来识别。

不要使用扭曲的人脸图像，除非你想传达一些消极的信息。我的一个客户曾经这样做：将一个人左侧脸的照片与另一个人右侧脸的照片拼在一起，它很能吸引眼球，但看起来很恐怖。

因为FFA离脑杏仁核如此之近，所以面孔将与大脑的情感中心直接发生情感沟通。相比文字，一张显示人脸情绪（无论是高兴、悲伤、厌恶或害怕）的照片能更快、更深入地与听众进行沟通。

人类天生会对人脸进行优先识别

凯瑟琳·蒙德拉克（Catherine Mondloch）于1999年的研究显示，即使是非常小的孩子（刚出生还不到1小时的新生儿），也会优先识别具有人脸特征的事物。

要点总结

▹在幻灯片中使用包含人脸的图像，可以吸引听众注意力和传达感情。

▹为了获得最佳效果，请使用正脸图像。

03 人们喜欢具有对称性的图像

在为演讲选择展示图片时，请考虑人们对对称性的偏好。

拿起任意物体，例如，一张脸的照片，或者一张画着圆形的图画，或者一个贝壳，然后在中间画一条水平线或垂直线。如果线两侧的两半是相同的，则对象是对称的。

DNA与对称性

人们认为，对称的面孔更具有吸引力。该理论认为，这种偏好与选择具有最佳DNA的配偶的进化优势有关。

图1-3和图1-4展示了两个面部两边对称程度不同的人。图1-3中的男人面部相对没那么对称。图1-4中的男人面部更加对称。



图1-3 不那么对称的脸

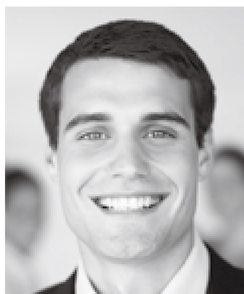


图1-4 更加对称的脸

2010年，新墨西哥大学的史蒂文·甘格斯塔德（Steven Gangestad）在关于对称性的研究中发现，男性和女性均会认为，具有更多对称特征

的人更具有吸引力。但对称性不仅仅与面孔有关：身体也或多或少具有对称性。

那么为什么人们发现对称性更具有吸引力呢？甘格斯塔德认为，它可能与“氧化应激反应”有关。在子宫内，婴儿暴露在可导致DNA损伤的自由基中，其中涉及氧化应激反应。氧化应激反应越剧烈，面部或身体的不对称性越大。从进化和潜意识的角度来讲，人们会寻找DNA损伤程度低的伴侣。对称特征是反映某人的DNA损伤程度较低的线索。研究还进一步证明，被评为更具有吸引力的男性的血液中，参与氧化应激反应的化学物质较少。

因此，在选择视觉展示图片时，你应该选择那些看上去更对称的人物的图片，因为这些人被认为更具有吸引力。

如果你必须使用某个人的照片，那么请先评估其面部和身体的对称性。如果此人拥有对称的面部和身体，则使用他的正面照。如果此人面部或身体的对称性不高，请使用他的侧面照。

对对称性的偏好仅适用于男性吗？

男性更喜欢身体、面部和其他一切（包括日常用品、抽象形状、艺术和自然）都是对称的。但凯瑟琳·谢泼德（Kathrine Shepherd）和莫舍·巴尔（Moshe Bar）2011年的研究表明，女性更喜欢对称的面部和身体，而对于其他事物，女性并不像男性那么热衷于追求对称性。

如果你的听众主要是男性，那么当你向他们做展示时，请特别注意使用对称性元素。无论你要展示的是面部、身体、自然物体还是人造物体，你都要确保它们是对称的，并尝试以左右对称和上下对称的方式显示它们，因为男性会认为对称的图像最有吸引力。

如果你的听众主要是女性，那么展示对称的面部和身体是最重要的。你不用确保以对称方式显示其他对象。

为什么人们更偏爱对称的物体

在配偶选择中，偏爱对称性可能与确保进化优势有关，但人们为什么更喜欢对称的物体呢？一些研究人员提出，大脑会倾向于寻找对称性，因此，人们可以更快地看到对称物体并更快地理解它们。该理论认为，对称物体的视觉流畅性使人们觉得他们好像更喜欢这些物体。人们可能会发现，对称的物体更容易被看到和理解。但为什么男

性和女性的结果不一致，这仍然是一个谜。

使用不对称的元素有什么好处吗

关于对称性的研究是否意味着视觉展示元素应自始至终完全对称呢？

如果你的布局设计是对称的，那么人们会很快察觉它并且有可能更喜欢它，特别是当你的观众主要是男性时。

如果你采用不对称的布局，那么可能会引起人们注意。所以，你的视觉展示元素是否应自始至终完全对称，取决于你对注意力和偏好性之间的权衡。

要点总结

▹当你想让观众觉得图片上的人物更有吸引力时，请确保这些人的面部和身体具有对称性。

▹当你的观众主要是男性时，请尽可能确保大部分的展示对象是对称的。当你的观众主要是女性时，除人之外的展示对象可以是不对称的。

▹如果你想制造惊喜或抓住人们的注意力，则可以使用不对称的图像。

04 听众会看你所看的地方

在演讲时，如果你转身看身后的屏幕，那么观众也会跟着看屏幕。如果你试图将观众的注意力吸引到屏幕上的某些内容，那么你看屏幕这一行为是有帮助的。但是如果你很紧张，或者你忘记了屏幕上的内容而不得不转头看身后的屏幕，那么你只会分散观众的注意力。即使你希望人们看屏幕，你也不希望他们一直盯着它。因为你是演讲者，你会希望观众尽可能地关注你自身。

你可以在自己面前放置一个显示器，只有你可以看到它，观众看不到。这样你就不必转头看身后的屏幕。一些优秀的主持人和演讲者对自己要讲的内容非常熟练，根本不需要看任何屏幕。我见过有些演讲者按下手中的遥控器的按钮，动作很不起眼，观众几乎没有注意到他们的动作和手中的遥控器，而他们前面没有任何显示器。他们知道接下来会发生什么，以及他们背后的屏幕上将出现什么。他们非常自信，并且能够流畅地顺着每张幻灯片进行展示。

要点总结

▹除非你希望观众专注于屏幕，否则不要看你身后的屏幕。在你面前放置一个显示器，这样你就可以看到观众正在看的内容，而无须转身。

05 视觉是最重要的一种感觉

大脑有一半的资源专门用于查看和解释我们看到的内容。也许这就是为什么演讲者会在他们的幻灯片上花费大量的时间和精力，并且通常以消耗练习演讲的时间为代价。尽管视觉内容非常重要，但这并不意味着你要把它当作传递信息的主要渠道。当然，这也不意味着制作幻灯片应该占用你的所有时间和精力。事实上，人们会更加关注你、房间和房间里的其他人。视觉内容也许可以增强你的演讲效果，但它们并不是演讲的全部。

因为视觉非常重要，所以你实际上应该减少要展示的视觉内容，因为它会干扰观众的其他通道，例如听觉通道。为了让你所说的被观众听到，并超越视觉内容带来的影响，你需要尽量减少视觉干扰。为了确保人们关注你说的话，你应该使用较少的视觉刺激内容。

确保图像与信息相匹配

如果你在幻灯片上使用图片或照片进行视觉展示，请确保视觉展示内容与信息匹配。有时候，演讲者会走偏到另一个方向：他们知道不应该使用过多的文字，因此会用数十张带有图片和照片的幻灯片，这种做法也不可取。请勿使用太多图片，尤其不要使用与你想表达的信息不匹配的图片。

> 键盘上的神秘按键“B”
>
> 演讲中并不总是需要显示幻灯片。例如，假设你正在演讲，同时你需要进行某些视觉展示，但接下来你将讲述一个故事，并且你没有搭配这个故事的视觉展示内容。此时，如果你使用的是PowerPoint软件，那么只要按计算机上的B键，你的计算机屏幕以及房间前面的屏幕将变为一片黑色。如果希望再次显示幻灯片，你只要再次按B键即可。

如果你的幻灯片有很多动画效果，例如物体四处移动、飞行等，那

么这些效果会让你的听众把注意力分散到视觉内容上，他们也就不会听你的演讲了。我们都见过这种幻灯片效果：一开始幻灯片上没有显示相关内容，但是当演示者点击按钮或按键时就会显示。使用这种效果并无大碍，因为在你讨论屏幕上的特定内容之前，它会避免听众分散注意力。但是，使用这种效果不是必要的，因为本来你的幻灯片上就不应该有太多的文字，你必须找出显示所有文本的最佳方式！

要点总结

▹相比创建幻灯片，你应该花费更多的精力确定你要表达的信息，并思考如何将其说出来。

▹如果你发现需要阻止人们在你演讲之前阅读幻灯片上的所有文本，那么这表明幻灯片上有太多的文本。

▹不要害怕在没有任何视觉内容的情况下进行演示。你可以使用“B”键将幻灯片“隐藏”。

06 对于正发生的事情，周边视觉比中心视觉获取的信息更多

你的眼睛具有两种视觉：中心视觉和周边视觉。中心视觉被用来直接观察事物以及观看的细节。周边视觉则覆盖其余的、你没有直接观察到的可视视野。我们都承认，能够看见中心视觉以外的事物是相当有用的，但来自美国堪萨斯州立大学的最新研究表明，对于了解身边的世界来说，周边视觉的作用远比人们意识到的要更重要。

2009年，亚当·拉森（Adam Larson）和莱斯特·劳斯奇（Lester Loschky）做了一个实验，他们向人们展示一些常见场景的照片，如厨房和卧室。在一些照片中，图像的四周被遮蔽，而其他图像的中央部分被遮蔽。这些照片只显示很短的时间，并且被故意处理成黑白图像，更让人难以辨认（见图1-5）。随后，他们问参与测试的人看到了什么。



图1-5 中心视觉照片和周边视觉照片

拉森和劳斯奇发现，即使照片的中心被遮住，人们仍然可以说出看到的是什么。但如果照片的四周被遮住，人们就不能看出照片中的场地是厨房还是卧室。然后，他们进行了更多类似的测试，最终结论是，中心视觉对于特定目标的识别至关重要，但周边视觉对于人们感知周边场景很重要。

周边视觉帮助我们的祖先在大草原上存活下来

从人类进化的角度看，早期生存下来的人之所以能将自己的基因遗传下来，是因为他们可以在打磨燧石或仰望天空时，还能用余光察觉逼近的野兽。而周边视觉差的人则被大自然淘汰。

最近的研究证实了这个观点，2009年，迪米特里·贝尔（Dimitri Bayle）将内容恐怖的图片放置在参与测试者的周边视觉或中心视觉中，然后测量他们大脑杏仁核（大脑中负责情感的部分，它会对恐怖图像有响应）的反应。当恐怖图片出现在中心视觉时，大脑杏仁核在140～190毫秒之后出现反应。但当图像出现在周边视觉时，杏仁核在80毫秒之后出现反应。

面对听众时，如何利用中心视觉和周边视觉

为了使演讲产生最大的影响力，你可能想知道当面对观众时，如何利用好中心视觉和周边视觉。你的演讲越重要，你越应该花时间来研究和调整听众的视觉。最好的演讲者一定要把握这一点。如果可能的话，你可以在演讲前走进你将要进行演讲的房间，并尝试坐在听众席的不同位置上思考以下问题：听众中心视觉中看到的是什么？周边视觉呢？当人们用周边视觉感知场景时，他们的关注点在哪里？这场演讲够专业吗？演讲者有吸引力吗？周边视觉中是否有干扰物？在你演讲时，你可能会希望自己能处于观众的中心视觉中。为了做到这一点，你需要确保听众的周边视觉中没有能分散他们注意力的事物。

要点总结

▹周边视觉中的事物与中心视觉中的事物同样重要。

▹花些时间从观众的视角观察演讲的房间，做出必要的调整，确保观众的周边视觉中没有能让他们分心的事物。

▹在演讲时改变自己的位置可以抓住听众的注意力。但如果演讲者不停地走动，就会分散听众的注意力。

07 避免使用“红加蓝”配色

当使用不同颜色创建线条或文字时，其表现出的深浅程度也不同。一种颜色可能会更加突出，而另一种则不够显眼，这称为“色彩实体视觉”（chromostereopsis）。这种效果在红加蓝两种颜色上表现得非常强烈，其他色彩组合也会出现这种情况，比如，红加绿，这些颜色组合让人看起来很累。

要点总结

▹避免在幻灯片上使用“红加蓝”或者“红加绿”的配色组合。

▹避免将蓝色或绿色的文字放置在红色背景上，或者将红色或绿色文字放在蓝色背景上。

08 9%的男性和0.5%的女性是色盲

“色盲”这个词实际上是一个不当用词。大多数患色盲症的人不会对所有颜色都辨认不清，而是存在某种色觉障碍。这种障碍使他们很难看到一些色彩之间的差异。大多数色盲症是遗传的，虽然也可能由后天的疾病或事故导致。大部分与颜色相关的基因在X染色体上。因为男性只有一条X染色体，而女性有两条，所以相比女性，男性更有可能出现色觉上的问题。

色盲有许多不同的种类，但最常见的是难以区分红色、黄色和绿色，这称为“红绿色盲”。其他形式包括难以识别蓝色和黄色，或一切看起来都是灰色的，这些情况是非常罕见的。

一个经验法则是，无论何时使用颜色来表达特定的意义，你都需要另一个区分方案。例如，假设你在演讲中展示一幅路线图。正在建设中的道路用第一种颜色表示，将来建造的道路用第二种颜色表示，已经完成的道路用第三种颜色表示。为了确保患色盲症的人能够看懂地图中的信息，你不仅需要让道路呈现不同的颜色，而且还需要改变线条类型或线条粗细。例如，正在建设中的道路可能是红色的粗线，将来建造的道路可能是蓝色的虚线，已经完成的道路可能是绿色的细线。这样，患色盲症的人无须辨识特定的颜色，也能理解你传达的信息。

另一个经验法则是，选择一个对各种类型色盲症的人都适用的配色方案。棕色、米色和灰色的配色组合更安全。红色、绿色和蓝色的配色组合则应避免。

要点总结

▹如果你使用某种颜色表达某种意义，则应想出另一个区分方案（例如，在红色区域周围有一个边框）。

▹考虑使用适用于所有人的颜色；例如，使用各种深浅不一的棕色、黄色，避免使用红色、绿色和蓝色。

09 颜色在不同的群体和文化中含义不同

很多年前，我和一个客户一起工作，这个客户绘制了一幅彩色地图，这幅地图上显示了他们公司的不同业务区域，以及那一季度每个区域的总收入。在这幅地图中，黄色表示美国东部地区，绿色表示中部地区，红色表示西部地区。销售总经理走到讲台上，开始向公司的财务人员讲解他的幻灯片。当他讲到这幅彩色地图时，礼堂里出现了一些喘息声，其后是一阵急促谈话的嗡嗡声。总经理试图继续他的讲话，但观众们都已经不再关注他说的了，大家都在下面窃窃私语。

终于有人脱口而出："西部地区究竟发生了什么事？"

"你这是什么意思？"销售总经理问道，"没有发生什么事，他们这个季度的业绩完成得很好。"

对于一个会计或财务人员来说，红色可能表示负面信息，这意味着红色表示的区域正在亏本。主持人不得不解释说，他刚刚随机选择了红色。

色彩具有意义，能引发人的联想。例如，红色可能意味着"赤字"或财务困境，也可能意味着危险或停止。绿色象征着金钱[2]或"准许通行"。所以请仔细挑选颜色，因为它们拥有特定的意义。不同的颜色对不同的群体可能意味着不同的含义。

如果你在为世界上不同地方的人们做设计，你就需要考虑色彩在其他文化中的意义。一些颜色在任何地方都有相似的含义（例如，金色在大多数文化中代表成功和高品质），但大多数颜色在不同的文化中有不同的含义。例如，在美国，白色象征着纯洁且可用于婚礼，而在有些文化中，白色象征着死亡和葬礼。幸福与白色、绿色、黄色或者红色都有关联，这取决于你在世界上哪个地区。

在颜色和情绪方面的研究

研究表明，颜色可以影响人们的情绪。餐馆和饭店行业对颜色颇有研究。例如，在美国，橙色会让人产生焦急情绪，因此，人们不会在橙色元素过多的空间待太长时间（这一点对快餐店设计很有用）。棕色和蓝色是柔和的，所以人们在棕色或蓝色元素较多的空间停留的

时间会比较长（这一点对酒吧设计很有用）。目前，我们还不清楚幻灯片的背景颜色是否也会影响人的情绪。但你所在的房间里的颜色会影响听众的情绪。

要点总结

▹想想你选择的颜色的文化含义，注意某些颜色对某些亚文化团体有特定含义。

▹如果你要使用一个很大的屏幕，则应考虑一下幻灯片的背景颜色。要避免使用过多的橙色（除非你想让听众激动和坐立不安）。

10 人们会按照特定的方向阅读

人们以哪种方向（从左到右、从右到左、从上到下）进行阅读似乎并不像演讲效果那样重要，但事实并非如此。想一想你上一次做演讲时的情况。假设你使用了一些幻灯片，这些显示在投影屏幕上的幻灯片的视觉面积可能比你的人还大。这就带来了第一个问题：听众将盯住投影而不关注你。现在请看一下屏幕以及你的位置。

如果你的听众习惯从左往右阅读，但你站在错误的一侧，那么在你演讲时，大多数听众都不会关注你（见图1-6和图1-7）。幻灯片不应该成为演讲的焦点。如果人们只看幻灯片，那么你直接发给他们一份就好了。对于呈现一场精彩的演讲，你才是最重要的，而不是你的幻灯片。



图1-6 观众从左到右阅读时演讲者“错误”的站立方位



图1-7 观众从左到右阅读时演讲者“正确”的站立方位

如何改变演讲厅的布局

如果你在演讲前几分钟才到场，而演讲环境并不如你所愿，你就没有太多办法来改变环境。因此，你最好提前到场。更好的办法是提前提交一个图表，说明你想如何布置演讲厅中的投影设备以及演讲者的活动区域。

在许多演讲场合，你都需要使用笔记本电脑。由于接口和电线的位置所限，讲台可能不能移动。因此，讲台可能处于错误的一侧，导致你不能待在讲台那里。为此，你最好自己购买翻页器，无论何时进行演讲都带着它。你可以将这个小装置拿在手中，以便随时向前或向后切换幻灯片。

你要练习使用它，因为它能把你从笔记本电脑前解放出来。

> 慎用激光笔
>
> 一件最容易令演讲者分心的事就是滥用激光笔，用它指来指去。小心使用它，因为小激光点的移动会使人分心。

要点总结

▹如果你要在演讲中使用投影设备来播放幻灯片，请重新安排这些设备的位置。这样，听众在看前方时才能一眼就看到你。如果你的听众习惯从左向右阅读，这意味着你需要站在投影屏幕的左侧（以观众视角来说）。

▹早点到达演讲地点，这样你就能根据设备和听众的位置决定站立位置。重新安排演讲厅的布局会花一些时间，也可能需要会议组织者的帮助。因此，请给自己留出充足的时间。

▹如果可能，给会议组织者发送一个图表，说明你想如何布置演讲厅。会议组织者需要提前获得这个信息。

▹购买一个翻页器，在每场演讲时随身携带。

▹如果你要使用幻灯片和激光笔，除非有必要，否则不要用激光笔在投影屏幕上漫无目标地指点。

11 大写字母让人难以阅读

你可能听说过，字母完全大写的单词要比字母大小写混合的单词更难阅读。你甚至听说过“前者要比后者难上14%~20%”。据说，我们是通过辨识单词的轮廓和单词组合来阅读的。字母大小写混合的单词或字母小写的单词有着唯-的轮廓；字母完全大写的单词则有着基本相同的轮廓——一个特定大小的矩形，因此理论上，字母完全大写的单词更难分辨（见图1-8）。

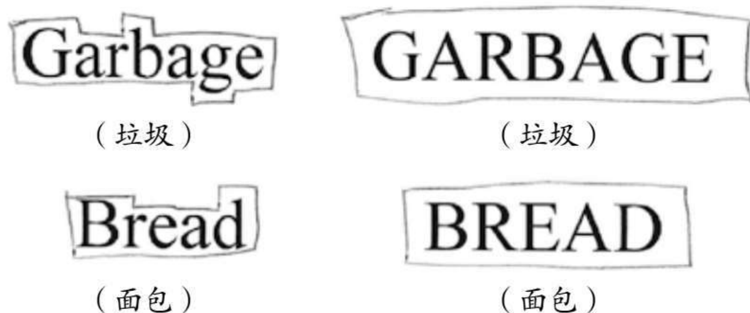


图1-8 字体轮廓理论的示例

以上解释听起来很有道理，但不一定正确。没有研究表明，字体轮廓与我们更准确、更快速地阅读有关。字体轮廓与阅读有关，这只是心理学家詹姆斯·卡特尔（James Cattell）于1886年提出的一个观点。有一些证据可以支持该观点，但后来，肯尼思·帕普（Kenneth Paap，1984）以及基思·雷纳（Keith Rayner，1998）揭示，当阅读时，我们实际做的是辨识和预测字母，然后根据这些字母识别单词。

大写字母是否更难阅读

我们确实在读字母完全大写的单词时会更慢，但这只是因为我们很少见到这种单词。大多数情况下，我们阅读的都是大小写字母混合的词句，所以我们对此很习惯。如果让你练习阅读字母完全大写的文本，你实际上可以像阅读大小写字母混合文本一样快。这不意味着你应该开始到处使用字母完全大写的文本，因为人们对于这种阅读方式不适应，这

会降低他们的阅读速度。而最近，人们认为，字母完全大写的单词可以表达一种“咆哮”的情绪。因此，你可以使用大写字母，但要有节制地使用。

一篇很好的关于大写字母研究的总结

凯文·拉森（Kevin Larson）撰写了一篇很棒的文章，总结了大写字母与混合大小写字母案例的研究，你可以参考其文章——《单词识别的科学》（The Science of Word Recognition）。

要点总结

▹当你想吸引听众的注意力时，你可以将标题文字的全部字母设置为大写。

▹如果你想让演讲的影响力最大化，你就不需要使用许多幻灯片，幻灯片上也不需要太多的文字，使用字母完全大写的标题来强调即可。

12 使用标题提供关键信息

阅读下面这段文字：

首先，你要将物品分类。按颜色分类是最普遍的，但你也可以使用其他特征来分类，比如质地、处理方式。一旦将它们分好类，你就可以使用这个设备了。要分门别类地处理它们，每次只把一个类别放入机器中。

这段文字是关于什么的？我们很难理解，但如果你给它加上一个标题之后呢？

如何使用你的新洗衣机

首先，你要将物品分类。按颜色分类是最普遍的，但你也可以使用其他特征来分类，比如质地、处理方式。一旦将它们分好类，你就可以使用这个设备了。要分门别类地处理它们，每次只把一个类别放入机器中。

这段文字写得仍然不怎么样，但现在至少我们可以理解了。

人们使用大脑中不同的区域来处理文字

根据你要处理的内容，大脑中处理文字的区域是不同的。听、说、读、写——所有这些文字处理活动都涉及大脑中不同的区域。

要点总结

▷如果在演讲中使用幻灯片，请添加标题，以便让听众可以更轻松地掌握和组织信息。

▷尽可能使用最少的文字、最少带有文字的幻灯片，以及最少的幻灯片。

▷你可以概括一个标题或者一句总结性的话语，让观众能够从中体会你要表达的意思，没必要提供解释性文字。

13 字体大小有讲究

你可能根本不需要使用幻灯片就可以进行一场有效的主题演讲。对于某些主题，你可能只需要幻灯片上的插图。假设你决定使用幻灯片，并且上面包含文字，那么请确保上面的文字字号足够大，以便让听众可以清晰地看到它。不只是老年人需要大字体，年轻人也一样，他们看到字体太小时也会抱怨。

有的字体看起来要比其实际更大，原因就在于x高度（x-height）。从字面上看，x高度的意思就是字体系列中小写字母“x”的高度。不同字体的x高度也不相同，结果造成，有些字体看起来要比其他字体更大，即使它们的字号是一样的。

图1-9显示了字号和x高度的衡量方法。



图1-9 字号和x高度的衡量方法

有些新开发出来的字体系列，比如Tahoma和Verdana字体，x高度更高，所以人们很容易在屏幕上阅读它们。图1-10显示了相同大小的不同字体系列。有的看起来更大，因为它们的x高度更高。

All the fonts in this illustration are the same size, but some look larger than others because the x-height of different font families vary.① This one is Arial.②

All the fonts in this illustration are the same size, but some look larger than others because the x-height of different font families vary. This one is Times New Roman.③

All the fonts in this illustration are the same size, but some look larger than others because the x-height of different font families vary. This one is Verdana.④

All the fonts in this illustration are the same size, but some look larger than others because the x-height of different font families vary. This one is Tahoma.⑤

图1-10 x高度更高的字体看起来更大

①译文为：本样例中所有字体都具有相同的字号，但有一些字体看上去比其他字体显得更大，这是因为不同的字体族之间在x高度上有差别。

②译文为：这一段使用的是Arial字体。

③译文为：这一段使用的是Times New Roman字体。

④译文为：这一段使用的是Verdana字体。

⑤译文为：这一段使用的是Tahoma字体。

究竟使用多大的文字才会让观众看得更舒服

字体需要多大，在很大程度上取决于听众与屏幕的距离。

戴夫·帕拉蒂（Dave Paradi）提供了一套实用的指南。图1-11是戴夫提供的一个表格，你可以根据观众离屏幕的距离得出应该选用多大字体。以下是假设条件。

☆人的视敏度[3]（visual acuity）至少能达到20/40。

☆幻灯片长宽比为4：3。

☆全屏播放幻灯片。

要使用该表，请找到屏幕宽度与你所使用字体大小的交叉点。该交

叉点处的数字是观众离屏幕的最大距离（英尺[4]），可以让观众获得较好的阅读体验。

字体大小（单位：磅）

屏幕宽度（单位：英寸②）

	18	24	28	32	36	40	44
36	19	27	31	34	38	42	46
48	25	36	41	46	51	56	61
60	32	44	51	57	64	70	76
72	38	53	61	69	76	84	92
84	44	62	71	80	89	98	107
96	51	71	81	92	102	112	122
120	64	89	102	114	127	140	153

图1-11 使用多大的字体与屏幕大小以及观众与屏幕的距离有关[5]

注：©2018 Dave Paradi，版权所有。

要点总结

▹先不要纠结应该使用多大的字号，而要先想一想是否需要在屏幕上显示文字。

▹如果需要在屏幕上显示文字，请使用标题、短语，并使用大号字体。

▹如果幻灯片上的文字的字号小于30磅，那么文字可能太多了。

14 难读＝难做

几个世纪以来，人们一直在争论哪种字体更好、更易于阅读，或更适合某种情况。其中一个争论的热点是两种字体——衬线字体和无衬线字体的使用。有些人认为无衬线字体易于阅读，因为它们更加朴实；其他人则认为衬线字体更加易读，因为衬线字体的装饰性笔画会将人的视线引导向下一个字母。事实上，研究显示，对于衬线字体和无衬线字体，人们在理解含义、阅读速度和偏好上没有区别。

人们通过样式识别来辨识字母

你可以辨认出图1-12中的字母A吗？



图1-12 我们可以辨识多种形式的字母

你不记得所有字体的字母A。但是，你形成了对字母A的样式的记忆。所以当你看到相似的事物时，你的大脑可以识别其样式。

设计师使用字体来引发人们某种情绪、对品牌的感知，或者某些联想。有的字体能够展现时代感（复古与现代）；而有的字体则能传达严肃性或娱乐性。然而，在可读性方面，只要选择的字体不是特别花哨以至于有碍识别字母，它都不是最关键的。某些字体会干扰大脑识别样式的能力。

图1-13展现了一些不同的装饰性字体。第一种字体相对较容易阅读，而第二种到第四种字体则越来越难阅读，它们让大脑识别字母的样式变得很困难。

There are many fonts that are easy to read. Any of them are fine to use. But avoid a font that is so decorative that it starts to interfere with pattern recognition in the brain. ①

There are many fonts that are easy to read. Any of them are fine to use. But avoid a font that is so decorative that it starts to interfere with pattern recognition in the brain.

There are many fonts that are easy to read. Any of them are fine to use. But avoid a font that is so decorative that it starts to interfere with pattern recognition in the brain.

There are many fonts that are easy to read. Any of them are fine to use. But avoid a font that is so decorative that it starts to interfere with pattern recognition in the brain.

图1-13 有些字体可读性很强，而其他的则较差[6]

2008年，宋贤真（Hyunjin Song）和诺伯特·施瓦茨（Norbert Schwarz）提供了一个关于如何进行体能训练的简介。如果这段简介使用的字体（如Arial字体）易于阅读，人们可能会估计该锻炼会花8分钟，这并不困难，因此，他们愿意将锻炼纳入每天的日程。但如果简介使用了装饰性过强的字体（如Brush Script MT Italic字体），人们可能会认为锻炼要花上更多的时间，例如15分钟，并认为这很难做到（见图1-14），因此，他们可能就没那么乐意将锻炼纳入每日的日程。

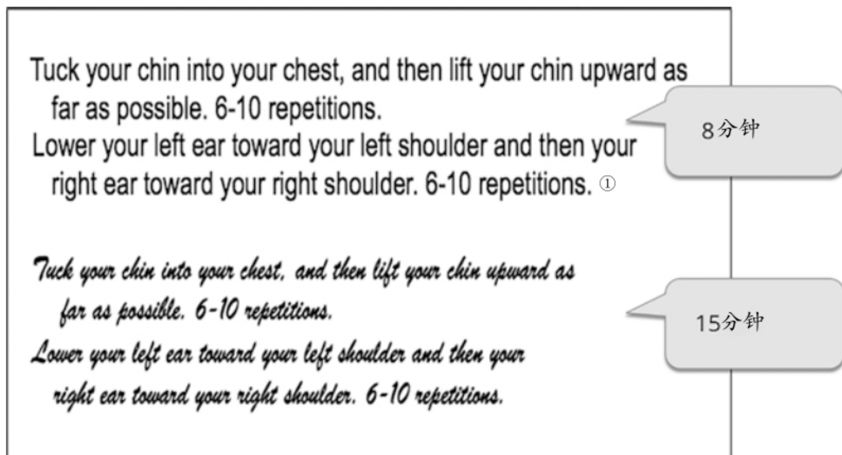


图1-14 如果使用简单的字体，人们可能会估计锻炼只需要8分钟，而如果使用难以辨认的字体，人们则可能估计锻炼所用的时间几乎是前者的2倍[7]

资料来源：Song, Hyunjin, and Schwarz, N. 2008. "If it's hard to read, it's hard to do:Processing fluency affects effort prediction and motivation." Psychological Science 19: 986-8.

要点总结

▹就可读性而言，衬线字体和无衬线字体是一样的。

▹不常见或装饰性过强的字体会干扰大脑对样式的识别，并降低阅读速度。

▹不要在幻灯片中使用装饰性过强的字体。因为如果听众难以阅读这些字，他们会认为演讲内容本身同样难以理解。

15 如果材料的字体难以阅读，那么学习效果会更好

学习心理学家们经常使用的一个术语叫“不流畅感”（disfluency）。康纳·迪曼德-尧曼（Connor Diemand-Yauman，2010）将此定义为：与认知任务的难度相关的主观元认知体验。

不流畅感是一种难以学习的感觉。流畅感（fluency）是一种容易学习的感觉。

迪曼德-尧曼指出，当人们觉得某些事物难以学习时，他们会更深入、更抽象化、更谨慎地处理信息。不流畅感会让他们认为，自己还没有掌握材料，因此需要更加关注。结果是，他们学习得更好并能够记住更长的时间。相反，流畅感会使人过于自信，从而导致他们不会注意，也不会深入学习这些材料。

迪曼德-尧曼的研究表明，难以阅读的字体可以带来更好的学习效果和记忆时长。他向被试提供了关于外星人3种成型物种的信息。被试必须阅读材料并了解每个物种。每个外来物种都有7个特征。（他试图模仿在生物课上学习动物类别的情形，同时试图使被试不受以前所学相关的知识的影响。）

一些被试处于“不流畅状态”。他们所阅读的信息用的是12磅的灰色文本。一些被试的文本用的是Comic Sans MS字体，另一些的则是Bodoni MT字体：

12磅，灰色的Comic Sans MS字体：[8]

The smoshers

Three feet tall

Eats orange fruits

Has green eyes[1]

12磅，灰色的Bodoni MT字体：

The smoshers

Three feet tall

Eats orange fruits

Has green eyes

其他被试则处于“流畅状态”。他们阅读的信息用的是16磅黑色的Arial字体：

16磅，黑色Arial字体：[9]

The smoshers

Six feet tall

Eats green vegetables

Has blue eyes①

上面的示例使用了与实验相同的字体，但文字信息与实验中使用的不完全相同。

迪曼德-尧曼说，虽然当文本以这种方式一起呈现时，不同字体之间的差异很明显，但因为被试只看到一种字体，所以效果相对会细微一些。

被试有90秒的时间记住所有三种“外星人类型”的七条信息。然后他们被要求做其他不相关的任务以分散注意力。之后，他们对“外星人信息”进行了记忆测试。例如，他们被问到：“temaphut吃什么？”

迪曼德-尧曼发现，处于不流畅状态下的人比流畅状态下的人记得的信息要多得多（多出14%）。而两个不流畅组（使用的文本用的是Comic Sans MS字体和Bodoni MT字体）之间则没有区别。

接下来，迪曼德-尧曼希望知道在更现实的环境中是否会产生相同的效果。他把这项研究带到了美国俄亥俄州的一所高中，并测试了220名学生。他筛选了那些由同一位老师同时教授同一科目、同一难度级别以及采用相同学习材料的班级。实验者更改了老师讲课用的所有Excel和幻灯片中的字体。（实验者并没有见到老师或学生，也没有参加课程。）

每个班级的学生被随机分配到不流畅组或流畅组中。不流畅组的材料所使用的字体被更换为以下其中之一：

Haettenschweilor

Monotype Corsiva

Comic Sans Italic

而流畅组的材料所使用的字体没有被做任何更改。教师和学生并不知道该项研究的假设。他们不知道自己是在流畅组还是不流畅组。这些材料的教学方式与正常教学方式相同。教室或教学设施也并未被更改。

不流畅组的学生在常规课堂测试中的得分显著提高。在对他们是否喜欢他们的课程或课程材料的调查中，偏好评级没有差异。不同的不流畅字体之间没有区别。

那么，演讲者需要对字体做什么？

我不能说：如果你希望人们学习和记住你的内容，那么你应该使用那些比你习惯使用的字体稍微难阅读的字体。但是，这其实就是我应该说的。

更好地学习还是相信更多

关于不流畅感的研究结果，我们必须谨慎应用。不流畅的字体会影响信息的学习和记忆。如果你希望让人们相信某些事情是真的，那么你最好还是让它易于阅读。

早在1999年，罗尔夫·雷伯（Rolf Reber）和诺伯特·施瓦茨的研究就表明，在不同背景下以不同颜色书写的文字会影响人们是否相信这些信息。参与者发现，在难以阅读的背景/前景色中出现的信息比用更容易阅读的颜色展示的信息更不可信。

要点总结

▹当最重要的目标是让人们相信他们正在阅读的内容是真实的时候，请使用易读的字体，并让文本与背景之间产生鲜明对比，以使文本尽可能清晰。

▹当人们已经相信信息并且你最重要的目标是让他们学习并记住它时，请考虑使用稍微难以阅读的字体。如果字体难以阅读，那么人

们将会更好地学习和记住信息。

16 先听见，才能听进去

你希望人们倾听你的演讲，并让他们按照你所呼吁的来采取行动。但在他们认真听你的演讲之前，你必须让他们先听见你的声音。你必须确保自己声音洪亮、吐字清晰，让听众可以听到并理解。听众如果很难听见你的声音，就会很快对你的演讲失去兴趣。

如果你面对的听众数量很少，比如40个人或更少，你可能认为不需要使用麦克风。如果你能很好地控制自己的音量，或者房间的音响效果很好，或者没有如空调声之类的背景噪声，那么你可以不使用麦克风。

如果你的演讲时间长于1小时，就算演讲的场所不大，你也应该考虑使用麦克风。

并且，即使你知道如何控制自己的声音，如此长时间的演讲，也会让你的嗓子受损。

> 在演讲中途休息时，请关闭麦克风
>
> 虽然以下情况并不经常发生，但是可能发生。有时候，你没有关闭麦克风，而调音师也忘记将你的麦克风调为静音状态，而你的休息室又在演讲厅的旁边，也就是在声音传播的范围内。这时候，观众就可以听到你从休息室中传来的声音。

做好准备

如果你不确定是否需要麦克风，请先准备一个，然后在到达演讲地点后再决定是否使用它。有但不使用麦克风比在最后一分钟要求使用麦克风更保险。

> 要点总结
>
> ▹别害怕，找一支麦克风。
>
> ▹如果使用麦克风，请调音师或者你的朋友在演讲厅里面走动并试听，并确保在任何位置都能听到你的声音。

▹如果可能，请早点到场检查场地和音响。

▹用录音机录下自己试讲的声音，并听一听自己的声音是否清晰、洪亮。

[1] 1英里＝1609.344米。

[2] 1美元和2美元纸币的背面是绿色的，因此这里说绿色象征金钱。——编者注

[3] 视敏度是指眼分辨物体细微结构的最大能力，通常用能分辨两点的最小视角来确定，就是平时说的视力。——编者注

[4] 1英尺＝30.48厘米。

[5] 1英寸＝2.54厘米。

[6] 这段话的译文如下：很多字体都非常易于阅读，使用这些字体都是非常好的选择，但要避免使用装饰性太强的字体，以防止它对大脑的图案识别产生干扰。

[7] 这段话的译文如下：将下巴贴在胸部，然后尽可能地抬起下巴，重复6~10次。将左耳向左肩靠，然后换成将右耳向右肩靠，重复6~10次。

[8] 这段话的译文如下：将下巴贴在胸部，然后尽可能地抬起下巴，重复6~10次。将左耳向左肩靠，然后换成将右耳向右肩靠，重复6~10次。

[9] 译文如下：烟雾弹（外星人的名字）；6英尺高；吃绿色蔬菜；眼睛是蓝色的。

第2章 人们是怎样思考和学习的

我从来没有“教导”过我的学生；我只尝试向他们提供能够学习的条件。

——阿尔伯特·爱因斯坦

如果你想让沟通变得有效、有说服力，你就不能仅仅向对方传达信息。你需要知道人们是如何思考、过滤信息以及学习的。

17 人们更容易处理少量信息

人类的大脑一次只能处理（确切地说是有意识地处理）很少量的信息。你每秒大约会处理40亿条信息，但只有其中的40条是大脑有意识地进行处理的。演讲者常犯的一个错误是一次给予听众太多的信息。

使用渐进式展开技巧

渐进式展开指的是，只给人们提供当前这一时刻所需要的信息。我参加过一个展示会，在会上，演示者为税务人员示范了一款会计税务软件的操作方法。如果采用渐进式展开技巧，她将会从头至尾带来一场高水准的示范，然后再返回来详述细节。然而，在她对第一步操作进行详尽的描述时，听众都已昏昏入睡。这场展示会的问题就在于，信息来得太多、太快了。

了解听众当时的需求

渐进式展开是一个相当棒的技巧，但前提是，你知道大多数人当时想要的是什么。如果你对此没有研究，你的演讲就可能会出差错。

渐进式展开的起源

如果你去维基百科上查找“渐进式展开”（progressive disclosure），你将会看到一篇文章。这篇文章讨论了该术语在软件设计中的用法，作者是IBM公司的杰克·卡罗尔（Jack Carroll），但其名字应该是约翰·卡罗尔（John Carroll）。卡罗尔谈论了在软件界面设计中渐进式展开的原则，但这个词最初来自教学设计。教学设计专家凯勒最先使用了它，在20世纪80年代，他将教学设计模型称为“ARCS”（Attention、Relevance、Confidence、Satisfaction，即注意、关联、信心、满意）。渐进式展开技巧是ARCS模型中的一部分，它只展现学习者在当前需要的少量信息。

要点总结

▹使用渐进式展开技巧，逐步解释、展示、阐述你要表达的信息。

▹在使用渐进式展开技巧之前，请确保你已经对听众进行了深入的研究，了解大多数听众已经知道和尚未知道哪些信息。

18 听众需要背景信息

你有没有过这样的经历：演讲者在台上演讲，对演讲内容胸有成竹，但你很难一直专注地听他演讲？演讲者在对自己要表达的内容非常有把握时容易忽视听众，而听众可能对主题并不熟悉，这就会产生问题。

做演讲，就好像在大街上向一位陌生人表达观点一样，你的听众可能对你的主题没有很深的认识。就算有，他们可能还会想着别的事情，未必愿意听你说。

使用引导材料提供背景信息

为了不让听众变得晕头转向，你需要提供背景信息，使用引导材料是一个不错的方法。引导材料是对接下来要呈现的信息的一个高度概括，可以帮助人们理解将要呈现的演讲内容。

☆在第1章中，有一小节是关于如何在幻灯片上使用标题的。即使幻灯片上只出现一个简单的标题，它也起着引导材料的作用，因为它提供了背景信息。

☆在谈论细节之前，你可以提供一个图表以便演示进程，这个图表同时也是一份引导材料。

☆演讲的大纲或主题列表也可作为引导材料。

☆并非所有引导材料都必须是视觉材料。演讲开场白中的小故事或简短的总结也可以是引导材料。比如，在我最近为一组互动营销专家所做的演讲中，我是这样开始的。

最近，我与一个开办医疗网站的客户合作，这个网站面向的是有严重疾病的人。这个客户打算重新设计这个网站。我问他："你认为网站的访客进入网站查找信息时会有什么感觉？他们会困惑吗？他们会有压抑感吗？他们会对自己所经历的疾病感到害怕吗？"我的客户呆呆地看着我说："对这个网站的分析表明，我们的网站转化率大约为5%。"

"好，"我回应道，"但你认为人们进入网站后的精神状态怎么样？"

他捧着一叠文件说："人们在网站上平均停留时间是1.68秒。"

有时候，我认为我们过于依赖数据和分析，而忘记了考虑网站访客

的感受。如果忘记了你是为了访客而设计网站，那么在与这些人进行“交流”的时候，网站就不会有很好的效果，你也就不能达成目标。

在这次演讲中，我将与你分享一些最重要的见解，那就是必须从心理学的角度了解人是如何思考、学习和感知的，并将其应用于网站的设计。

上面这个简介提供了将要讨论的话题的背景信息，以及它为什么对听众来说如此重要（若想了解如何开始你的演讲，请参见第10章）。

要点总结

▹听众需要背景信息，以便了解你正在说什么。

▹记住，你的听众可能不了解你的演讲主题，他们需要一些背景信息才能理解你的想法。

▹在听众进入房间听演讲的时候，他们可能还想着许多其他的事情。你可以提供一些背景材料，以便让他们关注你当前的演讲主题。

▹在开始甚至是演讲的全程中使用引导材料，以便为接下来的演讲设置背景信息。

19 听众会过滤信息

安卓手机刚出现时，我是某品牌手机（非安卓系统）的狂热粉丝。因此，当我和一位向我展示他的新安卓手机的同事共进晚餐时，你可能猜到发生了什么。他喜欢他的新安卓手机，并希望向我说明它与我的手机一样好，甚至更好。而我对这件事完全不感兴趣。我甚至都不想看他的手机。我认为，我的手机是最棒的手机，我不想让任何与我的观点相冲突的信息进入我的大脑，我正在过滤这些信息。

人们会倾向于找寻并关注那些能支持自己的观点的信息和线索。他们不会去搜寻，甚至会无视那些不能支持自己观点的信息。

过滤信息经常很有用，因为它可以减少我们每次必须关注的信息量。但过滤信息有时候会导致错误的选择，或令我们缺乏行动力。

心理学家将这种过滤信息的行为称为“确认偏误”（confirmation bias）。人们倾向于赞成那些支持其现有信念的信息，会收集证据并有选择地记住信息。他们越坚信某些观点，确认偏误效应就越强。

怎样避免人们过滤信息

当你演讲时，你希望听众能够以开放的心态接受你提出的观点。如果他们过滤了许多信息，你的观点就没有机会被倾听。为了屏蔽听众的“自动过滤器”，你可能需要做到以下几点。

从听众相信的开始说起。如果你在发言一开始就说出听众不赞同的某些观点，那么他们可能会对你有反感。举个例子，如果你在演讲开始就大谈特谈安卓手机有多棒，或者说安卓手机比我的手机要好，那么我可能一开始就会对你的演讲失去兴趣。不过，如果你从我赞同的一个观点开始说起，比如夸我的手机有多出色，那么我可能会开始关注你的讲话内容。

出人意料。让发言能够深入人心的一个方法就是出人意料，提供听众意料之外的一些信息或体验。比如，我最近听说市面上的智能手机中有一半是安卓手机，我喜欢的品牌的手机只占三分之一。这一数据出乎我的意料，于是我就会停下来想一想：“也许我应该多了解一下安卓手机。”

设置一种会引发认知失调的情况。1956年，美国社会心理学家利昂·费斯廷格（Leon Festinger）写了《当预言破灭时》（*When Prophecy Fails*）一书，书中阐述了认知失调（cognitive dissonance）这个概念，即当一个人在面对他认为可能都是正确的两种观点时会产生一种心理不适感。举例来说，如果我自认为是一个关心他人的人，但我拒绝捐款给慈善机构，我就会产生一种认知失调。

两种观点互相矛盾，由此产生的认知失调就会使人感到不适。我可以否认其中一个观点（例如，我可以否认我是一个有爱心的人，也可以否认我今年没有给慈善机构捐钱），或者改变我的行为以摆脱这种认知失调的情况（例如，我现在可能有兴趣向我在某个演讲中听说的慈善机构捐款）。

要点总结

▹假设听众会坚持他们的观点，而且会过滤你演讲中的信息或要点。

▹在演讲之前，你越深入了解听众，就越能预见他们会过滤你要讲的哪些信息。因此，对要表述的观点进行深入研究，将帮助你突破听众的“过滤阶段”。

▹当你向听众介绍一种新观点时，请先确认他们已经坚信的某个观点（比如，“我知道你喜欢那个品牌的手机”），这样，他们会有被理解的感觉，并愿意倾听你的演讲。

▹寻找并演示一些令人惊讶的观点和数据，以便突破听众的“过滤阶段”。

20 对于既有观点，人们越不确定，就会越坚持

前文提到关于认知失调的概念——人们在遇到两个相互冲突的观点时会产生一种心理不适感。你不会喜欢这种感觉，所以你会为了消除这种认知失调而改变自己的行为，或者否认其中一个观点。

在对认知失调最初的研究中，当被迫接受并不相信的观点时，人们会倾向于改变自己的行为，从而接受新的观点。

强迫人们支持新观点会发生什么

文森特·凡·维恩（Vincent van Veen，2009）的一项研究表明，如果研究人员让被试“据理力争”，则功能性磁共振成像扫描结果发现他们是愉快的。当被迫做某些陈述时，被试的情绪是愉快的，大脑的一些区域（背侧前扣带回皮质和前岛叶皮质）会被激活。这些区域被激活的次数越多，表示被试越愉悦。

不强迫人们支持新观点会发生什么

如果人们在没有被迫要求相信实际上不相信的事情时，会出现什么情况？如果向他们提供的信息与他们所相信的观点相左，但他们并没有被迫支持这种新的观点呢？在这些情况下，人们倾向于否认新获得的信息而不是改变他们原本所相信的。

人们如果不确定某事物，就会争论得更激烈

戴维·加尔（David Gal）和德雷克·拉克（Derek Rucker，2010）在研究中通过使用分幅技术使被试感到不确定。比如，他们让一组被试回忆一个充满肯定的时刻，而让另一组被试回忆一个满腹疑虑的时刻。然后研究人员问被试是否是肉食者、素食者或其他类型，这对他们有多重要，并且他们对其观点多有信心。满腹疑虑的那组被试对确认自己的食物偏好缺乏信心。然而，当被要求写下他们的信念以便说服其他人按照

自己的习惯进餐时，他们会比那些确定其选择的人写出更多的、更令人信服的论点。戴维·加尔和德雷克·拉克对不同的主题（比如，对苹果计算机与Windows系统的计算机的偏好）进行研究后发现了相似的结果：当人们不确定某事物的时候，他们会变得认真起来，并争论得更激烈。

要点总结

▹如果人们特别坚定地认可某个观点，则很难改变观点。实事求是地说，你可以尝试对固有观点进行微小的改变，而不要期望能瞬间就改变一个人长久以来持有的观点。

▹在演讲时，让听众对支持的观点进行举手示意。这将会有双重作用：它“强迫”人们做出选择，这会使他们动摇对旧观点的拥护；如果在场的人持有的观点是不同的，则可以帮助他们改变自己的观点。

▹不要仅仅向听众证明他们的观点不合逻辑、不成立或不好，而要为他们展现不同观点的优势。

21 听众有其心智模型

比方说，你所在的公司被另一家公司收购，你将要去参加一个关于公司收购的现场演讲。你还没有见过演讲者，而且还没到达演讲会现场，但你已经知道关于收购的一些情况，也知道演讲者可能会讲什么内容。你的想法和假设未必是正确的，但你在演讲开始前已经有了想法，你对收购进程和演讲有了一个心智模型（mental model）。

你头脑中的心智模型的内容取决于许多因素。如果你以前进行过公司收购，那么你此时的心智模型将与那些没有公司收购经验的人或完全不知道什么是公司收购的人的心智模型不同。

当你进行演讲的时候，你的听众的大脑对于这个主题不会一片空白。在你开口介绍之前，他们对于你将要说的内容已经有了一个心智模型。他们心中都会有一个预期，这个预期会影响他们对你的演讲的反应。

心智模型究竟是什么

心智模型代表一个人对于事物是如何运转的认知（也就是一个人对于周围世界的认知）。心智模型基于不完整的事实、过往的经验，甚至是直观的猜想。心智模型会塑造行为，影响人们关注的内容，定义人们如何处理和解决问题，以及指导人们采取行动。

心智模型是怎么影响你的演讲的

如果你要呈现一场有影响力和说服力的演讲，你就需要理解听众的心智模型。他们对于演讲的主题了解多少？他们对主题的感觉如何？他们将如何过滤信息？你对听众心智模型了解得越多，你演讲的效果就越好。

为了理解听众的心智模型，你需要做一些功课。你可以向你的主办方询问前来观看演讲的来宾的情况，以及任何与来宾所持观点和经验有关的问题。比如，如果我将要做一场将心理学研究成果应用于网站设计

方面的演讲，我会向主办方询问以下问题。

☆来宾的职业或职务是什么？

☆他们在网站设计方面有多少经验？

☆他们对于心理学有多少认知？

一方面，如果大多数听众曾是大型企业的程序员，现在转做网页设计师，那么将心理学应用于网站设计对他们来说可能是比较新鲜的话题。他们关于如何设计网站的心智模型，可能不包括投入大量的时间考虑网站用户的心理。

另一方面，如果听众是一群网络营销人员，而且他们最近还对目标客户进行过访问，那么我便知道，这些人关于网站设计的心智模型必然包含对访客心理的了解。

如果我在这个过程中大致了解了听众的心智模型，随后就可以做出一些决定，如呈现哪些素材、以何种顺序呈现等。这样，演讲才能充满知识性、趣味性和说服力。在第10章中，你可以了解更多关于如何使用此类信息的细节，以便让你的演讲对于听众而言更有针对性。

要点总结

▹人们都有其心智模型。心智模型来自人们过往的经验和自我假设。

▹每个人的心智模型是不同的。

▹你对听众关于演讲主题的心智模型了解得越多，你的演讲效果就越好。

22 短期记忆是有限的

在你开始阅读本文之前，请先用30秒看一看下面的清单，然后再继续阅读。

* 会议
* 工作
* 介绍
* 办公室
* 期限
* 计算机
* 文件
* 笔
* 员工
* 白板
* 电话
* 椅子
* 书架
* 表
* 秘书

我们一会儿再次回顾这个清单。首先，让我们了解一下人类记忆的弱点和复杂性。

我们都会有这样一瞬间的经历：你拿着电话，对方给了你一个人的名字和一串号码，让你立刻打过去。你当时没有笔和纸来记录这些信息，因此你会在嘴里一遍又一遍地重复这个名字和号码，以便帮助自己记忆。你会尝试立刻挂电话，然后趁记忆还在脑海中将电话拨打过去。你可能会发现，在这种情况下，记忆并不是很可靠。

心理学家对于这种记忆如何工作有很多种理论，有的将其作为短期记忆，其他理论则将其认定为工作记忆。在本章中，我们称这种快速记忆（这种记忆只需要不到1分钟）为工作记忆（working memory）。

工作记忆与集中精力

人们在将工作记忆中的信息忘掉之前，只能记住很少的信息。工作记忆中的信息很容易受到干扰。比如，如果你正尝试记忆一个名字和一个电话号码，同时又有人与你说话，你可能会非常恼火，而且将忘记名字和电话号码。如果你不专心，你就会忘记工作记忆中的信息。这是因为工作记忆与集中注意力的能力是绑定在一起的。要记住工作记忆中的信息，则必须将注意力集中在它身上。

> 压力不利于工作记忆
>
> 功能性磁共振成像大脑扫描结果显示，当处于压力之下时，大脑前额皮质活动会减弱。这说明压力会使工作记忆的效果变差。

工作记忆vs感知输入

有趣的是，当你在任何既定时刻处理信息时，工作记忆水平和感知输入量呈反比。工作记忆水平高的人能够更好地辨识他们身边发生了什么。你的前额皮质决定了你应该注意什么。如果你可以调用所有感官感知四周，而不是将注意力集中于你的工作记忆中的一件事情，那么你就可以记住它。

演讲很容易让听众的工作记忆不堪重负

通常情况下，演讲会被限定在一段很短的时间内。大多数演讲不会像半学期的大学课程那样长，它们通常很短，比如，2小时、1小时、20分钟。演讲人常常需要在短时间内传达许多信息，因而会感到时间紧迫。所以，这很容易给听众带来超过他们工作记忆水平的信息。

> 要点总结
>
> ▹别让听众一次记住太多的信息。如果你强迫他们，他们很可能

会忘记信息并感到沮丧。

▹当你介绍一些新信息的时候，在接下来的几分钟需要利用故事、示例或练习（或全部三种）来强化它，以便让它从听众的工作记忆转移到长期记忆中。

▹不要试图在演讲中展示过多的信息，只要挑几条最有用的信息并对其着重介绍即可。

23 人们一次只能记住4个条目

如果你熟悉可用性、心理学或者记忆研究，那么你可能听过“神奇的数字7，加减2”（the magical number seven，plus or minus two）这句话。其实我愿意将其称为“民间传说”，它来自乔治·A.米勒（George A.Miller）在1956年所做的一份研究报告。报告指出，人们一次可以记住5（7-2）~9（7+2）样东西，或者一次处理5~9条信息。你听说过这个民间传说吗？

为什么说它是民间传说

心理学家艾伦·巴德利（Alan Baddeley）对“5~9”法则有过质疑。巴德利于1994年仔细研究了米勒的论文，发现这不是一份说明实际研究的论文，而是米勒在一次专业会议上的讲话。这篇文章基本上反映了米勒的想法，即人们一次可以处理的信息量是否存在固有的限制。

巴德利（1986）继续进行了一系列关于人类的记忆和信息处理的研究。很多后来者在他的研究基础上进行了探索。2001年，纳尔逊·考恩（Nelson Cowan）得出结论：关于人类记忆的“神奇数字”是“4”。

使用组块将“4”变成更多

在不分心、信息处理过程不受干扰的情况下，人们通过工作记忆一次可以记住三四件事。

有一个有趣的策略可以增强我们脆弱的记忆，那就是通过“组块”将信息分成不同的组。例如，像“712-569-4532”这样的电话号码，其设计便体现了这个策略。

对于上述号码，你不必记住10个单独的数字，而只要记下3组号码，每组只包含4个或更少的数字。如果你还知道区号（区号储存在长期记忆中），你就不用记忆这一部分的数字。

许多年前，电话号码很容易记忆，因为你要呼叫的大多数人都使用你所在区域的区号，因此你不必将区号保存在工作记忆中，将其保存在

长期记忆中即可，我们可以立刻找到它。在那美好的日子里，如果电话那头的人和你处于同一个区域，你甚至可能不需要使用区号。更方便的是，镇上的每个人都使用相同的交换码（以前电话号码中的569部分）。如果电话那头的人和你使用相同的交换码，你需要记住的所有号码就是最后的4个数字。你肯定能记住它！

在演讲中使用组块

大多数演讲都包含多于3个或4个主题。

与其罗列12个或15个不同的主题，不如将所有这些主题分为3~4组，每组3~4个条目。比如，这里有一个关于如何经营一个成功的小买卖的演讲主题列表：

a.决定生产什么产品或提供什么服务；

b.产品和服务的价格是多少；

c.什么样的在线营销对你最关键；

d.怎样面对面营销对你最关键；

e.你需要成立公司吗；

f.你了解税收政策吗；

g.你要雇用员工或使用外包公司吗；

h.开发票要使用什么软件；

i.收发电子邮件和邮件营销需要使用什么软件；

j.小买卖的有效销售技巧；

k.明确目标市场；

l.网站的设计与实施。

与其在演讲开始时抛出这样一个主题列表，不如将这些主题像下面这样进行分组：

☆销售你的产品和服务（a、b、j、k）；

☆如何启动营销计划（c、d、i、l）；

☆商业与业务（e、f、g、h）。

每组主题下都有3~4个子主题，每个子主题可以延伸为3~4个要点。这样，在你演讲的时候，听众就不会有被压迫感，而你的所有内容会被划分到更容易理解和消化的组块中。

要点总结

- ▹当你呈现一些信息时，请把他们分成不同的类别。
- ▹使用3～4个主要的组块。
- ▹每个组块中不要超过4个条目。

24 图式的力量

如果我让你描述什么是“脑袋”，你可能会告诉我脑袋包括大脑、头发、眼睛、鼻子、耳朵、皮肤、脖子和其他部分。一个脑袋由许多部分组成，但是你会将所有部分的信息都集合起来，然后就称它为“脑袋”。

同样，如果说到“眼睛”，你可能会想到组成眼睛的所有部分：眼球、虹膜、睫毛、眼睑等。在这里，“脑袋”和“眼睛”就是图式[1]（schema）。人们会在长期记忆中使用图式来保存和重新调用信息。

如果人们可以将新的信息与已经记住的信息联系起来，则新信息可以很容易被记牢，或保留在长期记忆中。人们可以在长期记忆中通过图式构建这些信息。只需要一个图式，就可以帮助人们记住大量的信息（见图2-1）。



图2-1 脑袋由眼睛、耳朵、鼻子、嘴巴、头发和其他部分组成。将这些部分组合成一个图式，人们就可以很容易记住它们

高手会使用图式来记忆信息

人们越擅长某个方面，就越能组织和增强对这方面的图式的运用。比如，下棋新手需要大量的小图式：第一个图式可能是如何在棋盘上设置棋子，第二个图式可能是如何移动棋子等。但专业棋手可以轻松地将大量的信息堆积到一个图式中。他们对棋局和每一枚棋子可以怎样移动了如指掌。与“菜鸟”会采用多个图式不同，高手会将信息保存在一个图式中。这使得高手大脑中的信息检索更快、更容易，并且更容易将新的棋局信息保存到长期记忆中。高手可以将大量的信息以单独的组块形式来记忆（见图2-2）。



图2-2 对于高手，棋局中的一切都在一个图式中

要点总结

▹在演讲前越了解听众，你就越能够辨识和理解特定目标听众的图式，让演讲更能迎合他们的口味。

▹如果听众对你演讲的信息已经有了一个图式，那么请在演讲中指出来。这样他们更容易学习和记住这个信息，并把它插入他们现有的图式中。

25 再认比回忆更容易

还记得前文中的记忆测试吗？不要返回看那张列表，拿出笔和纸，尽可能多地写出上面的词。我们将使用这个记忆测试来谈论再认和回忆。

再认比回忆更容易

在你刚刚所做的记忆测试中，你必须记住列表中的词，然后将它们写下来，这就叫作回忆。相反，如果我现在为你展示一个词列表，并且问你曾经见过列表中的哪些词，这就是再认。再认比回忆更容易，因为在进行再认的时候，你可以参考上下文，而上下文中的信息可以帮助你记忆。

包含错误

你所记住的所有词都与办公室有关。现在看一看你写下的词，与原始列表比较一下。你可能写下了原始列表中根本没有的一些词，但这些词可能属于“办公室”图式。比如，你可能写了“桌子、铅笔、领导者”之类的词。不管是不是有意识的，你会察觉到列表中的词都与“办公室”有关。图式可以帮助你记住列表中的条目，但有可能让你产生一些包含错误（inclusion errors）。

最大限度地减少必须记住的信息

你的演讲不应该成为听众的记忆测试。这里有一些方法可以让你确保不会让听众记住太多的信息。

☆在演讲结束后，通过电子邮件向听众提供一份讲义或相关信息概要，以及任何演示中引用的资料、图书、研究结果。让听众知道你将提供这些信息，而不用将它们记下来，从而不会感到有压力。

☆如果你要求听众完成演讲中提到的练习或活动，不要让他们记住

完成练习的相关指导或者完成任务所需的信息。相反，你应该提供一份包含指导和要求的讲义，或在听众进行活动时提供一份包含指导和重要信息的幻灯片。

☆人们能够记住的信息比你想象的要少。如果某些信息对于听众很重要，那么你应该在演讲时多重复几次。

要点总结

▹尽量不要让听众回忆信息。再认信息要比回忆信息更容易。

▹不要期望听众都有好记性，对于重要的信息，你需要多重复几遍。在听众做练习或活动时为他们提供一份讲义，或者提供包含指导信息的幻灯片。

▹在演讲结束后，提供一份重要信息的概要或一个包含资源和引用信息的列表，或者同时提供两者。

26 记忆会消耗很多心智资源

一项关于“潜意识心理处理”（unconscious mental processing）的最新研究表明：人每秒会接受40亿个感知输入（sensory input）。这不是意味着一个人一次可以处理多于4件事情吗？是的，但不同之处在于，人们在同一时间只能有意识地处理4件事。当人们察觉有感知输入（比如，声音、风拂过皮肤的感觉、视野中的石头，等等）时，他们能感受到事物的存在，但不必记住它，只需继续接受感知输入即可。但在有意识地处理信息时，人们必须对其进行思考并记住它，还必须能够重复展现它，并且将这些信息保存在大脑里面。这会花费很多心智资源。

记忆很容易被打乱

想象一下，你正在会议上听一个演讲，当演讲结束时，你在酒店大堂碰到了一个朋友。她问你：“刚才讲了什么？”你很可能只记得演讲最后的一些内容，这就叫作“近因效应”（recency effect）。

在听演讲时，如果有人给你的手机发来一条短信（开会时请将手机调成振动模式），你不再听演讲，而去回复短信，那么你很可能只记得演讲开始时的内容，而忘记了后来的内容，这就叫作“首因效应”（suffix effect）。

设计好演讲，尽量避免记忆中断

作为一个演讲者，你要尽可能减小记忆中断带来的潜在负面影响。

你要确保能够带来一个震撼的开场，给听众留下一个深刻的印象（在后文中，你将了解如何让开场引人入胜）；你还要确保演讲的结尾也足够震撼（同样在后文中也会有所介绍）。

你必须接受一个事实：你在演讲过程中展示的许多信息都会被听众遗忘。如果演讲的中间部分多于20分钟，那么你可以加入一些活动或练习，从而将整个演讲分为几段小演讲，每段小演讲也包含开场、中间和结尾。因为人们倾向于记住演讲中的开场和结尾部分，所以，若将整个

演讲分为若干个小演讲，则可以让听众接受更多开场和结尾，这样，他们记住的信息就更多了。

> 关于记忆的有趣事实
>
> ·在长期记忆中，记住具体的词（如桌子、椅子）要比记住抽象的词（如公正、正义）更容易。
>
> ·当你悲伤的时候，你倾向于记住悲伤的事情。
>
> ·3岁之前，你无法记住很多事情。
>
> ·相比文字，你更容易记住你所见到的事物（视觉记忆）。

> 人们在睡觉和做梦时也会进行记忆
>
> 一些最好的研究结果通常是人们偶然发现的。神经学家马修·威尔逊（Matthew Wilson）曾对在迷宫中奔跑的老鼠的大脑活动进行研究。一天，他忘记将挂在老鼠头部的仪器摘下，这个仪器是用来记录老鼠的大脑活动的，而这只老鼠最后睡着了。出乎意料的是，他发现，老鼠在睡觉时，大脑活动和在迷宫中跑动时几乎是一样的。
>
> 姬（Ji）和威尔逊于2007年开始对此进行了一系列实验，最终得出了一个结论：不只是老鼠，人类也有相同的表现。人们在睡觉和做梦时，会重温或整合一天中的经历。具体来说，人们会巩固一天中新的记忆，并从白天处理的信息中产生联想。人们的大脑会决定记住哪些、忘记哪些。

> 要点总结
>
> ▹因为在长期记忆中记住具体的词（如桌子、椅子）要比记住抽象的词（如公正、正义）更加容易，所以在演讲或幻灯片中应多使用具体的词，而避免使用抽象的词。
>
> ▹相比文字，人们更容易记住所见到的事物，所以在幻灯片中可使用图片代替文字。
>
> ▹如果想让听众记住你的信息，就让他们休息一会儿。
>
> ▹如果人们正在学习或记忆信息，则不要打断他们。

▷相比中间部分，人们更容易记住开场和结尾。因此，演讲者要为他们带来震撼的开场白和结束语。

▷将整段演讲分为多段小演讲，这样，听众就能从更多的小开场和小结尾中获取更多的信息。

27 人重建们记每忆次回想某事时都会

回想一下5年前发生的某件特别的事情，也许是婚礼、家庭聚会、与朋友的某次晚餐之约，或者是旅行。想一想当时有哪些人、自己当时在干吗，可能你还能记得当时的天气和自己的穿着。

记忆改变

你回想这些事件的过程，就像在脑海中播放一小段电影。因为你是以这种方式体验记忆的，你会倾向于认为记忆就像归档的影片一样，是完整且从未改变的，但事实并不是这样的。

事实上，每当你回忆某些事情时，记忆都会重建。记忆不会像电影片段一样保存在大脑特定的位置中（如硬盘中的文件）。记忆依赖于神经通路，你每次回想往事时，记忆都会被重新激活。这就会产生一些有趣的效果，比如，记忆每次被激活时会有一些改变。

发生在原始事件后的事件也会改变你对原始事件的记忆。在原始事件中，你本来与表兄关系不错，但后来你们有过一次争论，关系变得不好了。随着时间的推移，当你回忆你们最初的时光时，你的记忆则会发生一些你没有意识到的改变。你新的记忆可能包含了表兄冷漠的一面，即使这并不是真的，因为最近的经验会改变你的记忆。

你也会将虚构的事件序列填补到记忆间隙中，久而久之，它们就像你的原始记忆一样真实。比如，你根本不记得参加某次家庭晚餐的人还有谁，但朱丽叶阿姨经常参加家庭晚餐。随着时间的推移，你关于这次家庭晚餐的记忆中将会出现朱丽叶阿姨，即使她并没有与你共进家庭晚餐。

因为记忆并不可靠，所以不要指望观众能记住关键信息。你可以让他们记录或写下重要内容，或者在演讲后为他们提供参考资料。

要点总结

▹为听众提供一份包含关键信息的讲义。这样，在演讲结束后，人们才能更准确地回忆这些信息。

▹在演讲过程中，你可以让听众写下或者记录他们的感受和重要信息，并让他们带走他们所写的东西。这样，听众就可以在回去以后查看写下或记录了什么，这总比依赖错误的记忆要好。

28 人们必须使用信息才能记住它们

人们是如何将工作记忆转移到长期记忆中的？主要有两种方式：多次重复，或者将它与自己已经熟知的事物相联系。

不断地重复记忆将改变大脑

大脑中有10亿个神经元是用来存储信息的。神经元产生的电脉冲通过神经递质在突触间隙间移动。当我们每次重复一个单词、一句话、一段歌词、一串电话号码，并尝试记住它们时，大脑中的神经元就会被“激活”。当两个神经元被激活时，它们之间的联系就会得到加强。

如果我们重复一段信息足够多次，神经元就会形成一个“记忆轨迹”（firing trace）。一旦记忆轨迹形成，只要该轨迹序列中的某个部分被触发了，其余条目就会按顺序被触发，我们就可以检索记忆。这就是为什么我们需要一遍一遍地接触信息，以便巩固记忆。

经验会使我们的大脑产生物理变化，大脑在短短的几秒内会形成新的神经回路，从而永久地改变我们思考或者记住信息的方式。

记住事实

语义记忆是关于事实的记忆。回答“巴黎是法国的首都吗”这一问题便涉及语义记忆。回答“9乘6等于几”这样的问题也是如此。一旦形成了语义记忆，它就不会像自传或闪光灯记忆那样出现过多变化。关于语义记忆的棘手问题不是如何检索它，而是如何形成它——这一过程被心理学家称为“编码”（encode）。当记忆这些事实时，神经元的记忆轨迹并不是非常强大，因此，人们会受到变化和检索错误的影响。但是当一遍又一遍地重复这些事实时，神经元的记忆轨迹会变得更强，并且几乎不再改变。让某人错误地认为里昂是法国的首都是有可能的。但是一旦他已经认识了巴黎，那么你必须将错误信息重复多次，才能让他记住。

学习运动技能

另一种牢固的记忆是程序记忆或肌肉记忆。当你学习如何驾驶汽车、骑自行车或用键盘打字时，你在使用肌肉记忆。这种类型的记忆也需要很多次的重复，但一旦形成，就很难改变或忘记。比如一旦你学会了骑自行车，即使你在很长一段时间都不骑，你也不会忘记。如果你长达20年都没有骑自行车，那么在再骑上的前几分钟，你可能会觉得有点别扭，但是这个技能的肌肉记忆很快会被激活，记忆会恢复原状。这就是为什么在首次学习某项运动技能时正确的方式非常重要。如果有人学会用两根手指在键盘上打字，而不是使用把两只手放在键盘基本键位上的标准方法，那么他很难忘掉用两根手指打字的方法，并且可能不会再去学标准方法。

要点总结

▹如果你希望人们记住某个事实，就要在演讲期间多次重复它。

▹如果你想让人们记住如何做一些涉及运动的事情，你不能只用口头描述。你需要在演讲过程中引入一些需要他们多次执行和操作的活动。

29 遗忘具有程序化的特征

遗忘对人们来说通常会是这样的情况：一般情况下，它只是会让人心烦（比如忘记钥匙放哪儿了），而最为严重的情况，可能是目击者由于遗忘而提供了错误的证词，把无辜的人送进了监狱。人类在发展过程中怎么会有“遗忘”这样的缺陷？我们为什么会犯这种错误？

事实上，这并不是缺陷。想一想，你一生中每一分、每一天、每一年的感受和经历。如果能记住每件单独的事情，你就不能干别的事情了，因此，你必须忘记一些事情。你的大脑持续不断地决定记住哪些、遗忘哪些。你总会认为它所做的决定并没有什么用，但在一般情况下，正是它所做的（主要是潜意识的）决定才让你能够生存！

要点总结

▹人们经常会遗忘。

▹遗忘不是人们有意识的决定，所以不要责怪健忘的人。

▹在准备演讲的时候，你要知道，听众会忘记其中一些内容。即使某些信息真的非常重要，你也不要指望人们能够记住它。

▹如果希望人们准确地记住信息，那么你应该在演讲后为他们提供一份总结性讲义。

30 人们会自然地创建类别

美国有一档老幼皆知的少儿电视节目——《芝麻街》（*Sesame Street*），其中的“找不同”栏目就是让小朋友从一类物品中挑出一个不属于这个类别的东西。

《芝麻街》旨在让小孩子注意事物间的不同，即教会他们如何分类。

分类技能可能不是必要的，或者也许是无效的，但教孩子学分类有两个原因。

☆人们会自然地创建类别，就像学习母语一样自然。

☆在7岁之前，人类还不能掌握分类的技能，所以对7岁以下的小孩子来说，学习分类没有意义。然而，7岁之后，小孩子就会开始对分类信息着迷。

人们乐于分类

我的工作是为网站及其他技术产品提供良好的用户体验设计，因此，我曾花了大量时间做卡片分类练习[2]。卡片分类练习的做法是，给人们一摞卡片，每张卡片上都有一个单词或短语，这些词语都是他们想要在网站上找到的事物。比如，如果你正在设计一个销售野外露营设备的网站，那么你可能在卡片上写上“帐篷”“炉灶”“背包”“返程”“船舶”和“求助”。在卡片分类练习中，人们可以将卡片以任意方式分组，或将其分为对他们有意义的类别。你可以让一些人完成这个任务，然后分析分组并从中获取数据，以便建立网站的组织结构。我做过许多次类似练习，包括将其用于教学。这是最引人入胜的任务之一。每个人都很投入地完成这个练习，因为他们乐于分类。

如果你没有提供类别，人们也会创建自己的类别

人们在面对大量信息时会进行分类。通过分类这种方式，人们可以让身边的世界对于自己来说更有意义。基本上，当面对大量信息而不堪

重负的时候，人们会自觉地组织它们。

如果你不将材料组织成不同的类别，那么人们将尝试自己组织。

谁来组织信息并不重要，重要的是组织得怎么样

在获得博士学位的同时，我还获得了心理学硕士学位。在我的硕士论文中，我对“人们是否会因为别人或自己组织信息而更容易记忆”进行了研究。基本上，无论是谁来组织信息，记忆效果都没有太大差别。真正重要的是要把信息组织好。信息越有条理，人们越容易记住它。有些人（那些在“控制点”措施上获得高分评价的人）倾向于以自己的方式组织信息，但只要信息组织良好，由谁组织并不重要。

如何组织演讲中的素材非常重要。在本书后面的内容中，你将会学到如何组织演讲主题以实现演讲效果和说服力最大化的方法。无论你使用什么方法或方式，请确保你已经认真地组织好了信息。你可能拥有很好的内容，但如果不善于组织，那么内容会显得很平庸。

要点总结

▹人们喜欢将信息分类。

▹如果信息量很大并且没有将其分类，人们会感到不堪重负，并自行尝试将信息分类。

▹将信息按逻辑分组，会使它们更易于理解和记忆。

31 人们对时间的感知是相对的

你有没有这样的经历：你花了2小时去拜访一位朋友，回来的时候也用了2小时，但是你感觉去程比返程所花的时间更长？

菲利普·津巴多（Philip Zimbardo）在其《津巴多时间心理学》（*The Time Paradox*）一书中提到："我们对于时间的经验是相对的，而不是绝对的。"人们会对时间产生幻觉，就像产生视错觉一样。津巴多在这方面的研究表明：你的脑力活动越多，你就会感觉时间过得越快。这与我们之前谈到的渐进式展开概念有关。如果人们不得不停下来思考任务的每一个步骤，他们就会感到任务花费了很长时间。脑力活动使花费的时间看起来更长。

如果你让听众有太多的脑力活动，他们就会觉得时间过得很慢、演讲时间太长了，从而坐立不安。为了避免这种情况，你要确保将难以理解的观念分解为小的、易于理解的小概念。在引入新的信息前，你要让听众先吸收之前的内容。

预期会影响人们对时间的感知

回想一下，你最近听的一次演讲是否超出了既定的时间。如果演讲超时了，即使演讲主题非常有趣或者演讲者的表现非常棒，听众也会不耐烦。

或者回想一下你最近参加的一个毫无组织性的演讲。你不确定演讲者讲到了哪里：演讲过半了吗？还没讲到一半？已经超过一半了？如果你不确定，那么演讲就显得太长了。

对时间的感知和观众对它的反应受到可预测性和期望的极大影响。

要点总结

▹组织好你的演讲内容，这样听众就能够知道你的进展。比如，你一共要讲5个要点，他们知道你正在讲第3点，这时他们就可以知道目前的进展并知道还剩下多少时间。

▹如果可能，让演讲中每个部分的时间保持一致，这样，人们就

可以据此调整他们的预期。

▷为了让演讲显得更短，你可以将其分解为多个部分，让听众以为时间过得很快。脑力活动会使人们认为花了比实际更长的时间。

32 人们每次学习的最佳时长是20分钟（或略短）

在培训和指导学生时，我经常推荐他们观看TED演讲。这些简短的演讲来自各个领域的成功人士。这些成功人士并不是以演讲为生，但他们的演讲非常有趣。通过观看这些演讲，你可以学到许多东西。

TED演讲最有趣的地方是，每个演讲都大约20分钟长。我想这就是这些演讲如此有效的一个重要原因。如果将这些演讲延长到1小时，我想效果就不会这么好了。

事实上，20分钟是一场演讲的理想时长。莫琳·墨菲（Maureen Murphy）在实验中测试了这一观点。她对一些成年人进行测试：一次是让他们听一整段60分钟的演讲，另一次是让他们听一段由3个20分钟的小演讲组成的演讲，然后对比听众在两场演讲中的记忆效果和反应效果。墨菲博士发现，人们更享受20分钟时长的演讲，他们可以马上得到较多的信息，并且在一个月之后，还能记住更多的信息。

以20分钟为单位，计划你的演讲

基于上述研究，你应该尝试将演讲时间单位设计为20分钟，看看是否20分钟的演讲可以为听众带来一些改变。为了最大化学习效果，你应该设定每隔20分钟休息一次，而不是每隔20分钟就换到下一个主题。

做到这一点的最佳方式包括以下几种。

☆不要一次休息太长时间，而应该增加休息的次数，减少每次休息的时间。比如，一个半天的课程大概是从上午9：00到11：30，或者9：00到12：00，中间会在10：30有一段20～30分钟的休息时间。现在我们应该设定一次15分钟和三次5分钟的休息时间。

☆当我演讲时，有时候我会在任意时刻停下来休息2～5分钟。我会简单地说："让我们做3分钟的伸展运动。"我会计时，以确保每20分钟做一次。

☆如果你要在演讲中设计一些活动、练习或互动，也要让这些项目有20分钟的时间间隔。虽然它们不是真正的休息方式，但可以让人们吸收刚刚获取的演讲信息。

☆如果你的演讲长于1小时，你可能要设计一个休息计划，这样才

能保证每20分钟休息一次。

要点总结

▷想一想如何将演讲分成几个部分，每个部分不长于20分钟。

▷每隔20分钟设计一个练习或活动。

▷多次短时间休息要好于一次长时间休息。

33 人们会从犯错中学习

事实上，这个标题并不是很正确，原因有以下两方面。

☆虽然人们可以从犯错中学习，但他们不总是这样做。

☆在从错误中得到反馈后，人们才会从犯错中学习。

因为犯错误并从中得到反馈对于人们的有效学习非常重要，所以你要在演讲中设置一些环节，让听众对你提出的观点进行尝试，并得到反馈。

大脑会对失误产生反应

2011年，当纳（Downar）在一项研究中要求医生们（在模拟的情况下）对使用哪种药物做出决定。医生们会立刻得到反馈，并得知使用的药物是否正确，然后根据反馈进行一次重试。

通过观察医生们的大脑活动，当纳发现：一些大脑的反应展现了解决问题的活动，并会提高医生们在重试时的注意力。在这些案例中，医生们会在重试任务中表现得更好。他们已经从犯错中学到东西了。

然而，有些人的大脑活动会表现出不同模式。没有现象表明，他们的大脑更加活跃或正在解决问题，就好像他们正在拒绝负面反馈。有趣的是，这些人会更注意积极的反馈。

设置错误与反馈

如果人们犯了错误，并能从反馈中学习，那么你可以在演讲中给人们一些犯错的机会。

以下是你要记住的一些事情。

☆为了让听众能够尝试他们刚刚所学的内容，你可以在演讲中创建一系列参与环节或练习。

☆练习不一定必须要有正确或错误的答案。比如，你可以让人们表达经验或观点。这可以让他们非常乐于开口说话。随后，你可以设置一些需要人们做出决定的环节，以便接下来看看他们的决定是对还是错。

☆将听众分为几个小组进行练习。在3个人面前犯错要比在25个人面前犯错更轻松。

☆听众犯错误后，你要给予他们反馈。

☆让听众完成一个类似的任务，让他们将从错误中总结的经验应用到实践中。

☆提供一个没有压迫感的环境，让听众可以舒适地试错。比如，如果一个人犯了错误，你不要称之为一个“错误”，不要对他说这是错误的，而应该说：“我知道你为什么会这样想了，你可以用另一种方式思考。”

☆让人们知道，犯错没有关系。有时候，在开始练习之前，我会对听众说：“因为我们可以从犯错中学习，所以我假设你们都会故意犯错，以便从中学习。”

要点总结

▹越是在某个领域经验丰富的人，越难从犯错中学习和反思。

▹创建一个没有压迫感的环境，给人们犯错的机会，并让他们觉得犯错也没有什么不好。

▹当人们犯错的时候，你要给予他们反馈，并给予他们再完成一个类似任务的机会。

34 人有两种思考模式

任务一：尝试在30秒内完成下面两个数字的乘法计算，注意不要使用笔和纸或计算器。

17×24

你在头脑中很难完成上面的计算。大多数人在我要求的几秒之后便放弃。这比他们想的需要花费更多的工夫。

任务二：查看图2-3中的照片，并确定它是什么内容的照片。

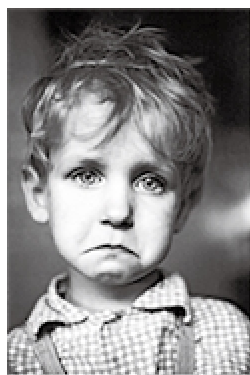


图2-3 这张照片的内容是什么

大多数人都说，这是一个悲伤的小男孩的照片。

我为什么要让你完成以上两项任务？

系统1和系统2的思考模式

在你的头脑中做乘法运算和识别一个悲伤男孩的照片，这两种体验带给人的感觉非常不同。根据《思考，快与慢》（*Thinking, Fast and Slow*，2013）的作者丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）的说法，这些是关于系统1和系统2的思考模式差异的例子。

你看着这个小男孩的照片，并确定它是什么内容，这是一个快速而简单的任务。你没有必要仔细思考它。这是系统1的思考模式的一个例子。卡尼曼说，系统1的思考模式快速、直观、简单、轻松。

系统2的思考模式则是不同的。你在头脑中将两个数字相乘，这就

是系统2的思考模式的一个例子。系统2的思考模式是困难的，需要很多努力。

你可以识别出人们什么时候在应用系统2的思考模式，因为这时候他们的瞳孔会扩大。

系统1的思考模式是正常模式

卡尼曼在他的书中说到，系统1的思考模式是人们自然或正常的模式。大多数时候，大部分人都处于系统1的思考模式。

只有当人们遇到难以做到的事情时，才会激活系统2的思考模式。当发生这种情况时，系统1会很快放弃任务并转由系统2接管。

因为人们大部分时间都处于系统1的思考模式，所以实际上他们可能在思考过程中会犯一些有趣的错误。

在第1章中，我们提到了字体如何与系统1和系统2的思考模式相互作用。如果你希望人们在他们采取行动之前仔细考虑某些事情，那么你需要先让他们做一些困难的事情，才能将他们从系统1的思考模式转向系统2的思考模式。作为演讲者，你可能不会试图让听众们完成一些困难的事情，从而促使他们更努力思考，但如果人们有必要对某些事情进行深入思考，那么你可以增加他们做这些事情的难度。例如，如果人们必须做出需要仔细考虑的困难决定，你可以做以下事情：

用相对难以阅读的字体来显示文本，例如：

☆*Because this text looks like script and because there isn’t much contrast between the text and the background, it is harder to read.*

（因为这个文本看起来像脚本，并且因为文本和背景之间没有太大的对比度，所以它更难阅读。）

或者你可以在没有任何外部辅助工具的情况下，给他们一个中等难度的数学问题，比如本章开头的乘法计算问题。

或者让他们解决一个应用题，例如：

球棒和球的总价为1.10美元。球棒的价格比球的价格多1美元。球的价格是多少？应用系统1思考模式得出的答案是球的价格为0.10美元（球棒为1.00美元，球为0.10美元）。但是如果球棒的价格比球多1.00美元，并且球的价格是0.10美元，那么球棒的价格是1.10美元，总价格

是1.20美元。所以正确答案是球的成本为0.05美元，球棒为1.05美元，总计1.10美元。

如果你希望人们仔细考虑某些事情，你就必须让他们切换到系统2的思考模式。你可以通过让他们认真思考来做到这一点。

要点总结

▹大多数人在大多数时间都使用系统1的思考模式，因此，你可以假设你的听众也处于系统1的思考模式之中。

▹当你希望听众仔细思考某些事情时，你可以先让他们做一些难做的事情，这样，他们就会转向系统2的思考模式。你可以向听众提出一个棘手的问题，或使用更难阅读的字体来显示文本，以使听众启动系统2的思考模式。

[1] 图式是人脑中已有的知识经验的网络，图式一旦形成，便会具有相当强的稳定性。——译者注

[2] 英文为card-sorting exercise，卡片分类练习可用来了解用户对于分类的想法。——译者注

第3章 如何抓住并保持听众注意力

确保在听众结束倾听之前结束你的讲话。

——多萝西·萨诺芙（Dorothy Sarnoff）

我总是会反复地做这样的噩梦。我在一间教室热情地演讲。我知道，我所做的演讲是非常棒的。但随着演讲的进行，我对其中的一些人失去了吸引力，他们不再听我演讲，开始交头接耳。然后，越来越多的人加入了交头接耳的行列。最终，我停了下来，人们离开房间，没有人再听我演讲。这时我猛然醒来，并陷入慌乱。还好，这只是一场噩梦。

幸运的是，这样的噩梦还从没有变成现实。但事实是，这个反复出现的噩梦是我对于失去听众注意力而焦虑的信号。

抓住并保持听众的注意力是成功演讲者的标志。在下文中，我们看一看要做到这一点，心理学能告诉我们什么。

35 人们注意力的持续时间很短

试想一下，你坐在会议室中听取一个人讲述上季度的销售报告，他能让你集中多长时间的注意力？如果你对主题很感兴趣，并且演讲者很出色，你对他的演讲最多也只能维持5～20分钟的注意力。如果你对主题不感兴趣，或演讲者的表现很乏味，那么你会更快失去兴趣，也许几秒后你就开始走神了。

为什么“Ignite！”和“Pecha Kucha”演讲如此受欢迎

你参加过“Ignite!”（点燃之夜）或“Pecha Kucha”演讲吗？在这些活动中，演讲者聚在一起，以一定的结构化形式做时间很短但又内容充实的演讲。对于“Ignite!”，每个演讲者要在5分钟内播放20张幻灯片，每张幻灯片只播放15秒。幻灯片会自动播放，所以演讲者要熟练地把握规则。“Pecha Kucha”演讲与之类似，演讲者要演示20张幻灯片，每张有20秒的显示时间。在这些活动中，不同的演讲者一个接一个地进行演示。最近我参加了一次“Ignite!”，时长一个半小时，有15位不同的演讲者。“Ignite!”和“Pecha Kucha”演讲如此受欢迎的原因之一就是，每段演讲都在7分钟以内。当你每过几分钟就能面对新的演讲人和主题时，你更容易集中注意力。

在演讲中设置过渡和小歇时间

一场典型的演讲时长通常是1小时。这意味着你必须找到办法来让听众小歇一会儿，以保持听众的注意力。原因很简单：作为演讲者，你会很容易忘记听众的注意力会逐渐减弱。与听众相比，你有着非常不同的体验：因为你站在舞台上，你的肾上腺素会激增，你可以四处走动。与此同时，你的观众坐在椅子上，思绪很容易神游。

为了让听众集中注意力，你可以采用许多小而巧妙的方法。

☆做一些互动。在我的演讲中，无论有多少听众，我都会设置一些小练习的环节。比如，在一次演讲期间，我展示了一个老式水龙头的照

片，这个水龙头有两个开关，一个放热水，一个放凉水，于是我让听众们写下如何调节开关以便得到温水。我们探讨了所有的可能性（一共有4种调节开关的方式），然后我让他们展示每种方法。借此，我将讨论结果引到了演讲的下一个主题——心智模型。

☆向听众提问。如果你花1分钟向听众提问，就可以把提问时间当作短暂的休息时间。如果面对的是一组人，你可以让他们通过举手来回应你的问题（例如，“你们当中有多少人……”）。

☆走到一个不同的位置。与其在听众面前踱步或一直站在讲台上，不如先站在一个位置几分钟，然后走到一个不同的位置继续演讲。只要你不是不停地在移动（这会让你显得很紧张），你就可以经常变换演讲的位置。

☆改变话题。你可以停下来说道：“现在，我想讲些完全不同的。”

☆讲故事。故事可以立刻抓住听众的注意力，让你的演讲充满乐趣，但要确保故事短小精悍且与当前的主题相关。故事对于让听众集中注意力并采取行动非常有效，参见本书第4章。

要点总结

▹加入一些短暂的休息环节来保持听众的注意力。

▹让听众做个练习，或创建一些与听众的互动环节，而不要仅仅让他们一直倾听。

▹向听众提问。

▹走到一个不同的位置。改变话题。

▹讲故事。

36 潜意识会引导人们的注意力

想象一下，当你走在林间小路上的时候，你看到了一条蛇。你马上被吓住了，然后向后跳了回来。你心跳加速并准备逃跑。但是等一等，这并不是一条蛇，而只是一根树枝。你平静下来，然后继续沿着小路前行。你注意到树枝，甚至对其产生反应，这很大程度上是潜意识所引导的。

有时候，你知道自己是在有意识地集中注意力，但很多时候，你以潜意识的方式集中注意力。

人们无法对食物、性、危险视而不见

为什么在出了交通事故之后，路面车流总是很慢？你是否会抱怨人们总是喜欢围观恐怖的事情，但你在经过事故现场时也会忍不住瞟上一眼？这真的不是你的过错，人们的注意力很容易被危险的场景吸引。这是你的旧脑（old brain，又称“爬行脑”）在告诉你：“请注意！”

人有三个大脑，而不是一个

在《网页设计心理学》（*Neuro Web Design: What Makes Them Click*）一书中，我谈论了一个观点：我们不只有一个大脑，而是有三个。新脑是有意识的、理性的、负责逻辑推理的大脑，这是我们自认为最为了解的大脑；中脑是处理情感的部分；旧脑则对你的生存最感兴趣。从进化的角度看，事实上，旧脑与爬行动物的大脑部分很相似，这就是为什么它被称为“爬行脑”。

你的旧脑的工作就是持续不断地观察环境并提出问题：“我能吃它吗？我能和她发生性关系吗？它会害死我吗？”这就是旧脑关心的所有事情。仔细想一想，这些问题确实很重要。如果没有食物，你就会饿死；如果没有性，物种就无法生存；如果你被杀死，前面两个问题就无从谈起了。所以，动物大脑在进化的早期就关心这三个问题。随着进化，动物大脑才开始发展其他的能力（情感、逻辑思维），但保留了一个部分

以时常观察这三件关键的事情。

你无法让旧脑不关注这三件事

这就意味着无论你怎样刻意地尝试，你都无法抗拒对食物、性和危险的注意。这是旧脑的本职工作。当你发现旧脑正在关注这些事时，你不必做任何事情。比如，当你看到巧克力蛋糕时，你不是必须要吃掉它；当一个充满吸引力的女人走进房间时，你不必与她调情；当一个身材高大、样貌恐怖的人和一个美丽女人向你走来时，你也不必拔腿就跑。但是，不管你想还是不想，你都会注意到这些事情。

旧脑很容易受到干扰

人们的注意力受潜意识引导，因此，在你演讲时，你的听众的旧脑会不断地关注环境，并很容易分心，你必须将这些干扰最小化。

要点总结

▹如果你对演讲场地的布置有控制权，请尽量避免听众能看到门，避免他们不断地看到有人进进出出。每当有人进来或外出时，人都会下意识地去看是谁（在潜意识中，他们想看看是否有一只可怕的动物闯进了场地）。

▹如果你的演讲时间接近进餐时间，请避免提及食物或显示食物图片。虽然在演讲中提到食物最初会引起听众的关注，但听众很可能会一直被食物所吸引，直到演讲结束。

▹如果使用有吸引力的人物或危险情况的图片是合适的，请继续使用其中一些。这些图片肯定会引起观众的注意。

37 对频率的预期会影响人们的注意力

法里德·赛义夫（Farid Seif），一个来自美国得州的商人，在休斯敦登机时，其随身的笔记本电脑包中有一把上膛的手枪。他通过安检时没有遇到任何阻碍。赛义夫不是恐怖分子，在得州持枪也是合法的，他只是在旅行前忘记将其从笔记本电脑包中拿出。

休斯敦机场的安检人员没有发现这把枪。而实际上，他们可以很容易地通过X射线扫描仪器发现这把枪，但就是没有人注意到它。

为什么会这样？为什么安检人员能注意到大瓶清洁剂，但没有发现上膛的手枪？

关于频率的心智模型

安检人员会遗漏上膛的手枪的原因可能是，他们之前不经常遇到这种情况。一个安检负责人一次工作几个小时，不断观察旅客和扫描仪的屏幕。他对发现违禁品的频率有一个预期。比如，他可能会经常检查出指甲刀或洗手液，所以他会期望看到并找出这些。另外，他可能并不总能遇到上膛的手枪弹。于是，他创建了一个心智模型，然后开始据此下意识地对常见的违禁品更加关注。

安德鲁·贝伦克斯（Andrew Bellenkes）于1997年对这种预期进行研究后发现，如果人们期望一些事情以特有的频率发生，那么当这些事情以比预期更高或更低的频率出现时，人们就会错过它们。他们对发生某件事情的频率有一个心智模型，并且会对这个心智模型投入他们的注意力。

人们会习惯于刺激

你是否见过一些人家里有一个每小时都会报时的钟表？想象一下，你躺在这家人的床上打瞌睡，然后被令人讨厌的钟表吵醒。你会想：“有谁能在这间房子里睡觉？”然而，在这间房子里的人都能睡得很好，因为他们已经习惯了钟表的声音，他们每小时都能听到报时，所以就不关注

它了。

你的潜意识会不断地探查你所处的环境，确保没有危险，这就是为什么环境中的新事物会引起你的注意。但如果相同的事物反复出现，最终你的潜意识就会认为它不是新事物，并无视它。

停顿的力量

在演讲的过程中，停顿是一种非常有效的手段。它可以有效地强调你刚才所讲的内容或你将要讲述的内容。因此，请练习在演讲中使用停顿，并用录音机将练习过程录下来，自己去听。

让演讲内容不可预知

因为人们会习惯于刺激，所以你应该使演讲内容保留一点不可预知性。听众如果可以预见你的演讲内容，就会丧失对你的关注。这就与“告诉他们你打算说些什么，然后告诉他们你说了些什么”的演讲原则相悖了。我在第10章中给出了该结构的替代方案。

虽然一个组织完备的演讲非常重要，但你需要准备一些小惊喜，这会让你的演讲有些不可预知。如果你使用前面提到的“设置短暂的休息环节”这一技巧，你就会让演讲变得有点不可预测。

要点总结

▹为了抓住听众的注意力，并让演讲充满不可预知性，你可以提问、走动、讲故事或转移话题。

▹使用停顿来抓住听众的注意力。

38 多任务处理会削弱人们的注意力

我向一些人问起过关于多任务处理的事情。有一半的人告诉我他们很善于多任务处理，而且他们也喜欢这样做；而另一半的人告诉我，我们实际上并不能做到多任务处理——它实际上是任务切换，而这会导致产生错误并给人带来压力。那么，到底哪一个说法才是准确的？

我曾经也认为多任务处理无法实现，但我最近对这一观点有所保留。

研究表明，如果至少有一件事或两件事都是你经常做并且非常熟练的，你就可以同时做两件事。例如，你可以一边喝咖啡，一边读这本书，或者你也可以在洗澡的时候唱首歌。

很多时候，我们认为自己的多任务处理能力很好，但事实并非如此。艾拉·海曼（Ira Hyman）2009年的一项研究表明，人们如果一边走路一边使用手机，与人相撞的次数会更多，而且比没有使用手机的人更不容易注意到周围的事物。研究人员让一个穿着小丑服的人骑着独轮车经过。与那些没有同时处理多任务的人相比，使用手机的人更不容易注意或记得小丑。

在许多同时进行的任务中，我们实际上擅长的是快速地切换任务，我们认为自己是在进行多任务处理，但实际上并不是。

关于任务切换的研究很多。我们从这些研究中了解到以下几点。

☆任务切换是“昂贵的”，如果在任务之间切换，完成所有任务所需的时间比逐个完成所有任务的时间要长。

☆切换任务时的出错次数比一次完成一项任务的出错次数多。

☆如果任务很复杂，那么任务切换所多出的完成时间和出错次数就会增加。

☆每次任务切换可能只浪费0.1秒的时间，但是如果你一天内进行大量的任务切换，这可能会使你的生产力损失40%。

☆任务切换涉及大脑的几个部分。对任务切换期间的大脑扫描显示了四个主要区域的活动：前额皮质参与转移和集中注意力，以及选择何时执行哪项任务；后顶叶激活你切换到的每项任务的规则；前扣带回监控错误；运动前区皮质让你准备进入切换状态（Meyer et al.，1997，1998）。

在演讲过程中面对多任务处理者

每一位演讲者都可能有过这样的经历：在演讲时，听众同时也在进行多任务处理。如果有人在你说话的时候用手记笔记，这是一个可以很好地适应的任务切换；同样，在笔记本电脑上记笔记也是如此。然而，如果听众在你演讲的时候阅读或发送电子邮件或短信，那么他们很可能没有在听（即使他们说他们可以很好地同时处理多任务）。

有些演讲者在开始演讲之前会对听众的一心多用发出严厉警告。我不喜欢这样做，因为它只会提醒人们他们可以同时处理多个任务。我会让我的演讲变得有趣，从而让人们不太可能开始做其他事情。我发现这是一个非常有效的策略。

为听众提供讲义可能会促使他们进行多任务处理

如果你在演讲过程中提供幻灯片副本作为讲义，人们很可能会提前阅读讲义并停止聆听。这是不能播放幻灯片或者在讲义中提供包含过多文字的幻灯片的众多原因之一。但是，人们通常希望在演讲结束后有一些参考资料，或者能在某些资料上面做笔记。

以下是有关如何处理讲义的一些想法。

☆单独提供一份包含你的观点的总结性文件。如果文件内容很少（一页或两页），那么你可以在演讲之前、期间或之后分发。否则，你可以留在最后发放，或者在线发布，或者两者一起做。

☆提供一个包含更多信息的链接。让听众知道你将在演讲开始时提供，并在演讲结束时给听众一个链接或将链接通过电子邮件发给他们。

☆如果你没有为听众提供纸质的总结性文件，那么请你为听众准备好纸和笔，以方便他们记笔记。

要点总结

▹如果你按照这本书中的建议去做，你的演讲会很有趣和有说服力，而且人们不太会在听你演讲时一心多用。

▹在演讲过程中，尽量不要为听众提供参考资料。让听众知道你

会在演讲结束后提供参考资料。

39 人们的大脑有30%的时间都在走神

假设你正在会议室中听一个同事展示项目，你一边听，一边思考你忘记发送的那封邮件。你开始走神（mind-wandering）了。

走神与做白日梦（day-dreaming）比较相似，但不是一回事儿。心理学家使用的“白日梦”这个术语是指任何游荡的想法、幻想，或者你想象的故事，比如，中彩票或成为名人。而“走神”这个词更为具体，指的是当你正在执行一个任务时，思考其他与任务不相关的事情。

走神是很普遍的现象

人们总会低估走神的时间。据美国加州大学圣塔芭芭拉分校的乔纳森·斯库勒（Jonathan Schooler）研究发现，人们认为自己有10%的时间在走神，但这个数字实际上要更大。在日常活动中，你的大脑有30%的时间都在走神。在某些情况下（比如在通畅的高速公路开车时），走神的时间会高达70%。

> 走神惹恼了一些神经学家
>
> 一些神经学家开始对研究走神感兴趣，因为他们在进行大脑扫描研究时有这样的烦恼：研究人员会让被试完成一个任务（比如，看一张图片或读一些文字），同时扫描被试的大脑活跃程度。结果是，大约在30%的时间里，被试的大脑活动似乎与完成任务无关。这是因为被试在走神。最终，研究人员决定先研究令人烦恼的走神现象。

> 越走神越有创意吗
>
> 走神会让大脑的一部分专注于手头的任务，而大脑的另一部分则对一个更高的目标保持关注。美国加州大学圣塔芭芭拉分校的研究人员指出，经常走神的人更富有创造性，能够更好地解决问题。他们的大脑可以处理手头的任务，但同时还能处理其他信息，并在两者之间建立联系。

要点总结

▹走神是经常发生的，你不能杜绝它，但你可以降低它的发生频率。

▹你的演讲越有趣，吸引听众的方式越多，他们走神的可能性就越小。

▹遵循本章中的其他建议，如增加休息、锻炼和互动环节等，可以减少听众走神的时间。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

第4章 故事的力量

要不可预测、真实、有趣。要讲一个好故事。

——詹姆斯·达什纳（James Dashner）

多年前的某一天，我站在讲台上准备演讲，却发现房间里满是不想待在那里的人。他们的领导让他们必须参加我正在举办的研讨会。我知道，他们中的很多人或大多数人认为，参加研讨会会浪费时间，并且知道这会让我感到紧张。

我决定勇敢地向前迈进。当然，我的精彩内容会引起他们的注意，对吧？我深吸了一口气，微笑着，以一种有力的声音开始了我的演讲："大家好。我很高兴来到这里。"超过一半的人甚至看都没有看我。他们正在阅读电子邮件和写待办事项清单。一个人在看报纸。当时的那几秒让我觉得就像过了几个小时。

我感到一丝惊恐，开始想我该怎么办，然后我有了一个主意。"让我给你们讲一个故事"，我说。当我说到"故事"这个词时，每个人的头都猛地抬起，所有人的目光都集中在我身上。在我给他们讲完一个故事（与他们和研讨会的主题有关）后，接下来的研讨会进展非常顺利。故事就像呼吸一样。你每天呼吸17000到30000次。事实上，你呼吸得太多，以至于你没有意识到你正在呼吸。

故事就是这样。故事对人们的沟通方式以及大脑的运作方式非常重要；它们是日常生活中不可或缺的一部分，人们甚至都没有意识到这一点。他们忘记了故事的重要性。如果你想引起人们的注意，并让人们有所反应，你需要在演讲中构建故事。

40 故事会让大脑更活跃

假设你正在阅读我撰写的一篇关于全球经济的影响的报刊文章。这时如果把你连接到一台功能性磁共振成像机器上，它会显示你的视觉皮层当前是活跃的，因为你正在阅读，就像大脑的韦尼克区（Wernicke's area）在处理语言时一样。

如果你正在听我就同一个话题做演讲呢？我给你讲的是事实和数据，但没有讲故事。功能性磁共振成像机器扫描结果再次显示，韦尼克区是活跃的，因为涉及语言处理，而现在你的听觉皮层也会活跃，因为你正在听我说话。

但是，如果在演讲期间，我开始告诉你一个关于南美家庭受全球经济变化影响的故事：父亲去国外工作以赚取足够的家庭收入，而母亲不得不开车到100千米之外去接受医疗救治。你现在脑子里在想什么？你的韦尼克区和听觉皮层都会再次活跃起来，但现在大脑会有更多的活动。如果在讲述故事时，我描述了这个家庭所居住的安第斯山脉高处的松树林的刺激气味，那么你大脑的嗅觉感觉区域就会活跃起来，就像你正在呼吸森林的气味一样。如果我描述母亲在坑坑洼洼、泥泞不堪的道路上行驶，车辆左右摇晃，你的大脑皮层就会感到车辆像在崎岖不平的道路上行驶一样。如果我开始谈论他们的小儿子因没能及时送医而去世时家人所感受到的悲伤，那么你大脑中与同理心相关的区域就会活跃起来。

故事唤起了大脑对事件的想象。你的大脑对这个故事的反应就好像你曾经历这个故事一样。

这意味着当你在听一个故事的时候，你的大脑实际上会更加活跃。因此，你可以更多地享受这种体验，更深入地理解这些信息，并且能让记忆保持更长的时间。

要点总结

▹尝试把故事添加到演讲中。在提供信息、事实或数据时，你可以尝试通过故事来体现。

▹选择图片和照片作为讲述故事的视觉材料。即使没有文字，一

张或一系列照片也能讲述一个故事。

41 具有戏剧弧线结构的故事会改变大脑中的化学物质

“本就要死了。”

这是保罗·扎克（Paul Zak）[1]用来研究故事和大脑化学物质之间关系的短片中的开场白。

你可以在网上观看扎克关于讲故事和戏剧弧线的研究的短片。

扎克用录像视频进行了实验。这段视频是关于一位死于脑癌的两岁男孩的真实故事。在视频中，本的父亲谈到了他的儿子。他说，本化疗后感觉好多了，经常玩得很开心，但即使是这样，他（父亲）也很难高兴起来，因为他知道本会在几个月内死去。

扎克发现，人们在观看视频时产生了两种情绪：首先是痛苦，然后是同情。扎克在人们观看视频前后采集了他们的血液样本。他发现，人们在感到痛苦时会释放皮质醇；在感到同情时会释放催产素。接下来，扎克让人们与实验室里的陌生人分享金钱，或者捐钱给一个帮助患病儿童的慈善机构。在这两种情况下，人们释放的皮质醇和催产素越多，他们捐赠的钱就越多。

扎克总结道：“叙述（故事）会通过改变大脑中的化学物质改变人的行为。”

在另一个实验中，扎克使用了同样的视频，并增加了对心率、皮肤电导和呼吸的测量项目。他可以根据这些测量结果预测谁会捐钱。（通过这些新的测量项目，扎克无须采集人们的血液样本就能进行研究。）

扎克详细研究了故事对大脑的作用。他的研究表明，具有传统“戏剧弧线”结构的故事会使大脑释放化学物质。在他的研究中，扎克用本和他父亲的另一个视频重复了这个实验。这段录像的内容是关于本和他的父亲在动物园里的。它没有戏剧弧线结构，也没有引起大脑中的化学物质的释放。扎克发现，没有戏剧弧线结构的故事并没有引起人们的注意。

扎克所指的“戏剧弧线”结构来自古斯塔夫·弗雷塔格（Gustav Freytag）——19世纪的德国剧作家和小说家。弗雷塔格研究了希腊人和莎士比亚的戏剧和故事，以及他自己所处时代的故事。根据弗雷塔格的说法，一个有效的故事分为五部分，如图4-1所示。

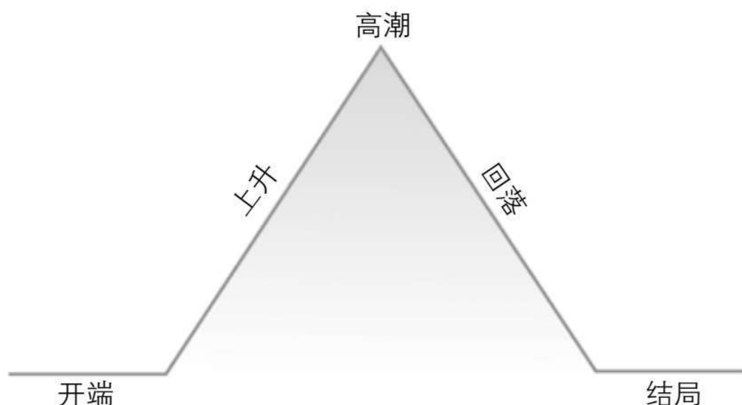


图4-1 故事的戏剧弧线

（1）开端（Exposition）。开端就是开头。它设定了时间、地点、主人公或英雄、敌人或恶棍、其他角色，以及故事的基本冲突。

（2）上升（Rising Action）。在上升阶段，在开端期间引入的冲突开始加剧，紧张的局势愈演愈烈，最初的冲突变得更加复杂。

（3）高潮（Climax）。高潮是转折点。在高潮时，主人公的命运发生了变化。如果这是一部喜剧，那么在高潮之前的事情对主角来说不是很顺利，但是在高潮之后，事情就开始有所好转了。如果这是一场悲剧，则恰恰相反。在高潮之后，主角的处境会变得更糟。高潮是弧线的最高点。

（4）回落（Falling Action）。高潮过后，故事似乎即将结束，但事实并非如此。你仍可以在此阶段设置悬念。意料之外的事情仍然可能发生，所以观众在高潮期间预料的结果可能会发生，也可能不会发生。

（5）结局（Denouement）。人们往往把弧线的最后一部分称为结果，但弗雷塔格称之为结局。这是一个法语单词，指松开或解开一个结。

当听到这种包含戏剧弧线结构的故事时，人们的大脑会在上升和高潮阶段释放皮质醇，在回落和结局阶段释放催产素。

常见故事和情节

1949年，约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）出版了《千面英雄》

（*The Hero with a Thousand Faces*）这本书。在书中，坎贝尔追溯了各种关于“英雄故事”的神话。一个典型的英雄故事通常包含以下部分。

（1）一位英雄原本生活在平凡的世界里，但随后收到一条信息。这条信息召唤他去冒险，去实现更高的目标。

（2）他通常并不愿意冒险。

（3）他遇到了一位智者，智者鼓励他迈出第一步。

（4）他面临某种考验。

（5）他遇到帮手。

（6）他必须经受痛苦的考验。

（7）他成功经受住考验，并带回一些珍贵之物。

（8）他脱胎换骨，并把珍贵之物分享给世界。

哈利·波特系列书中有许多关于英雄故事的例子。卢克·天行者（Luke Skywalker）在《星球大战》电影中的故事情节就和英雄故事有关。（乔治·卢卡斯特别提到约瑟夫·坎贝尔和《千面英雄》对他的关键影响。）许多TED演讲都和英雄故事相关。

7种基本情节

除了戏剧弧线和英雄故事，故事讲述者通常会使用以下7种基本情节中的某一个，这些情节可能会涉及英雄。

（1）战胜怪物——主角必须打败一个威胁主角家园的敌人/怪物（例如《星球大战》）。

（2）白手起家——主角原本很穷，后来突然变得富有，拥有金钱、权力、配偶。后来主角失去了一切，但随后经历成长，并重新拥有了更宝贵的财富（例如《灰姑娘》）。

（3）征服——主角和朋友开始寻找重要的东西，一路上面临许多挑战，最终获得胜利（例如《指环王》）。

（4）旅行和返回——主角在一个陌生的地方经历了许多危险，回来时，除了个人的变化，他没有收获任何有价值的东西（例如《纳尼亚传奇》）。

（5）喜剧——主角有点犯傻，陷入了许多尴尬和近乎灾难的境地，但最终战胜了所有的逆境并找到了幸福（例如《仲夏夜之梦》）。

（6）悲剧——主要人物可能是主角，也可能是其对手。主要人物会以悲惨的结局（死亡）告终。他可能会从一路上遇到的困难中吸取教训，但无法在这一生中得到救赎（例如《麦克白》）。

（7）重生——获得重生的不是主角，而是对手。他在故事的过程中学习、成长并得到救赎（例如《美女与野兽》）。

以上7种基本情节会引起人们的共鸣。当一个故事遵循其中一种情节时，人们很容易理解这个故事，并且更有可能产生共鸣。

要点总结

▹讲故事时，你可以尝试使用戏剧弧线结构。

▹为你的故事设置“英雄”或其他常见的情节。

▹仔细准备你的故事。与其用平常的方式讲述故事，不如花时间在演讲之前，通过设计戏剧弧线结构和常见情节的方式来练习讲述故事。

42 紧张局势会引发人们的关注

如果你想让人们融入并关注故事，那就在故事中引入紧张局势。

在前文所讨论的戏剧弧线结构中，弧线的第二部分是上升，它包含了紧张局势。紧张局势出现时，人们会对故事产生关注。

如图4-2所示，故事中的紧张局势会促使大脑释放皮质醇。这会引发人们关注故事。如果人们关注的时间保持得足够长，他们就会开始认同故事中的人物。这将促使催产素释放，进而引发移情。



图4-2 戏剧弧线与大脑中化学物质的释放

研究故事或叙事的人把这种对人物的认同称为“移情”（transportation）。

移情实际上是一种生理反应。人们在开始认同人物时，会在人物快乐时微笑，在人物悲伤时哭泣。此时，人们的大脑反应就像他们在亲历故事时的大脑反应一样。故事越简短，主角的行为就需要越简单和越清晰，这样才能激活人们的移情反应。

要点总结

▹当你在演讲中引入故事时，要迅速建立紧张局势。

▹要清楚故事的主人公是谁，这样对主人公的移情或认同感才会更容易出现。

43 人们有自己的个人故事

对于自己是谁，以及什么对自己来说是重要的，人们会有自己的观点。人们有自己的个人故事：他们会告诉自己和其他人他们是谁，他们为什么会做他们所做的事情，他们为什么相信他们的信仰。

人们喜欢与自己的个人故事保持一致。所以，如果我觉得我是一个非常精通技术的人，我会想保持一致的形象。事实上，如果我遇到一个让我看起来不懂技术的情况，我会很不舒服。我不喜欢这样，因为这不符合我的个人故事。这些个人故事对人们做出的决定和采取的行动有着强大的影响。

如果你知道听众的个人故事，你就可以在更深的层次上与他们联系。如果你知道你的目标听众是谁，你就可以精心设计你的信息来与听众的个人故事联系起来。

假设你正在做一场演讲，鼓励人们报名参加一个步行/跑步活动来为慈善机构筹集资金。如果观众的个人故事是“我这个人会关心和帮助那些需要帮助的人”，那么你可以在演讲材料中包含特定的信息，让这些信息告诉听众参加步行/跑步活动将如何帮助需要帮助的人。

如果观众的个人故事是“我是一个喜欢保持健康的人”，那么你可以在演讲中包含这样的特定信息：参加步行/跑步活动是一种有助于保持体型的良好的方式。

包装你的信息，使之与人们的个人故事相匹配，这会让人们更有可能采取行动。

认知失调和过滤

关于人们喜欢让自己的行为与自己的个人故事保持一致的想法，心理学家用了一个特别的形容词，这个词就是“连贯性”（coherence）。人们在采取违背个人故事的行为时会感到不舒服。形容这种不舒服感的特殊术语是“认知失调”。这个术语是由利昂·费斯廷格在1957年创造的。

人们一旦违背个人故事，就会失去连贯性，并产生认知失调的不适感。人们会抵制违背个人故事的行动。这不仅仅是抵制行动——人们实际上会忽略遇到的关于违背个人故事的信息。例如，假设你正在向一群

销售人员演讲，大多数销售人员都会有一个这样的个人故事：“我是一个出色的销售人员。我与客户建立联系并掌握了销售技巧。我是一家正在成长的充满活力的公司中的一员。”如果你在演讲中展示的数据表明销售人员并不成功，就会与大多数听众的个人故事产生冲突，这样，他们很可能会忽略你所说的“情况不太好”的大部分内容。

你该怎么办？首先，你可以讨论一些与听众的个人故事相匹配的事情（比如，这个销售团队是业内最好的销售团队。你们都是你们行业中的佼佼者）。然后，当你谈论数据时，你可以开始提起那些数据，告诉听众这些数据在哪些地方与他们的个人故事不匹配。

要点总结

▹确定目标受众最重要的个人故事。

▹选择与个人故事匹配的信息、图像和故事。

▹如果呈现的数据与听众的个人故事不符，就不要在开头谈论这些数据。你应该在开头使用与个人故事相匹配的信息作为引导，这样就可以减少被听众忽略的信息。

44 改变个人故事的小步骤

如果人们想让自己的行为与个人故事保持一致，并且忽略与个人故事不匹配的信息，你能让人们改变自己的行为吗？你能让人们采取不符合个人故事的行动吗？

答案是肯定的，但你必须从小处着手。

个人故事中的裂缝

很多年前，我并不喜欢苹果公司的产品。我一直使用微软的Windows产品，很少接触苹果公司的产品。我认为苹果公司的产品是为学生或平面设计师设计的。那不是我对自己的形象定位。我更像是计算机迷或者极客，而不是艺术家。

我丈夫在报社工作时会使用苹果电脑，我们会有“Apple/PC”之争。我发誓“永远不会买苹果公司的产品”，这反映了我有一个情绪非常强烈的个人故事。

在MP3播放器刚出现时，许多MP3播放器设计很差，使用起来也很不方便。随后苹果推出了iPod。我的孩子们非常想要iPod。但是如果我给他们买了iPod，我就违背了我对自己的承诺，这与我的个人故事不符。

然而，我想成为一个有趣的家长，并给我的孩子们购买最新的酷玩意儿。所以，我违背了我的个人故事，并给他们每人买了一个iPod。

这只是小小的一步，与我的个人故事不符。它很微不足道，却让我有点不舒服。当人们采取一个违背个人故事的小行动时，就会引发冲突。这必须是一个小动作，否则人们不太可能采取行动。如果人们采取了微小的行动，他们的个人故事中就会发现一条裂缝。

扩大裂缝

现在孩子们有了iPod，我开始对我的MP3播放器感到沮丧。他们的iPod比我的MP3播放器更酷，更容易使用。于是，我决定买一个iPod。

这是更大的一步。我不是为我的孩子买的，而是给我自己买的。我愿意迈出这一步的唯一原因是，我已经迈出了购买苹果公司产品的第一步。我现在又买了一个iPod，这与之前的做法是一致的。

我仍然可以合理地说，为我自己购买iPod并不意味着我是苹果产品的爱好者。它只是一个iPod。我还是个PC产品爱好者。

当时我并没有意识到这一点，但我为自己购买iPod的行为扩大了我的个人故事的裂缝，并让我继续采取与发展中的新的个人故事相一致的行动。我是一个喜欢新的、更酷的小玩意儿的人。我是一个能适应最新“事物”的人。我是一个购买苹果产品的人。

在不知道发生了什么事情的情况下，我开始采取与购买苹果产品的人的个人故事相一致的行动。当我的手机需要更换时，我买了一部iPhone。当我的笔记本电脑需要更换时，我买了一台MacBook Pro。最终，我买下了所有的苹果产品，包括更多的iPod、iPad、Mac台式机和Apple TV。我完全改变了我的个人故事，但这一切都是从一个与现有的个人故事不一致的小动作开始的。

有趣的是，我的个人故事又变了。我的首席运营官说服我在需要升级时购买Windows台式机。这引发了一条新的裂缝。接下来，我决定买一台新的笔记本电脑，它不是MacBook。而我最近买的手机是安装了安卓系统的手机。

鼓励新的个人故事

如果你想让目标观众采取与现有的个人故事不一致的行动，那么你可以让他们采取一项非常小的行动。这一行动将导致认知失调。为了摆脱认知失调所带来的不适感，他们将更有可能进一步采取与他们第一个行动相一致的另一个（小）行动。

例如，你正在做一个新软件的演示，你希望你部门的员工在工作中采用这个新软件。你正在考虑举行一场大型的正式演示，来展示切换应用软件将带来的所有好处。但是听众中有一些关键决策者有这样的个人故事：他们对当前使用的软件非常忠诚。

这个时候，你不应该做大型的演示，而应考虑做几个小型的演示，并在每个小演示中提出一个小的行动要求，向听众要求一系列小的承

诺。例如，让他们先下载一个免费试用版，然后以较低的折扣对同一产品订购三个月。一旦他们做出了一两个小承诺，开始改变了他们的个人故事，他们将更有可能继续使用该产品，并承诺全年订购。

要点总结

▹当你想让人们采取违背个人故事的行动时，你需要首先让他们承诺一些小事情。在那之后，他们更有可能采取下一步行动，因为他们希望自己的行动与个人故事保持一致。

▹当你在现有的个人故事中引入一条小裂缝后，你就可以逐渐改变个人故事。

▹计划一系列小型的演讲，在演讲中通过呼吁听众采取行动来加大承诺，持续扩大裂缝，直到出现新的个人故事。

[1] 《道德博弈》（*The Moral Molecule*）的作者。

第5章 如何激励人们采取行动

激励是一门艺术，它会让人们去做你想让他们做的事，并且是因为他们自己想做。

——德怀特·D.艾森豪威尔

许多年前，我在一所中等规模的大学担任心理学教授。我非常热爱我所教的主题，但我的学生们似乎没有多大兴趣。大多数学生之所以坐在教室里听我讲课，只是因为需要遵守学校的规定或者只想混个“A”评级。

我以为每个学生都像我一样对心理学课程感兴趣，因此，当我倾囊相授却无法激发他们对心理学的兴趣时，我感到了困惑和沮丧。现在我知道，为了让听众兴奋，更重要的是为了让他们在演讲后能主动采取行动，你必须了解什么可以激励他们，并确保演讲可以点燃激情。

45 人要所们激会励被加入某个社群的需

人是群居动物。社会性是我们心理和生理的基础。布鲁斯·佩里（Bruce Perry）2010年的研究和儿童发展研究学会2008年的专著表明了社会交往对人的重要性。在美国孤儿院中的婴儿可以满足基本的生理需求，如食物、住所、衣服、热量等，但他们没有机会建立社交关系；多达三分之一的婴儿会死亡，而活下来的婴儿往往有精神、情感或身体方面的缺陷。

杨（Yang）等人2016年的研究表明，糖尿病、心脏病等慢性健康问题与高质量的社会关系呈负相关。当人们没有足够高质量的社会关系时，免疫系统的功能就会开始衰退，导致人们出现各种疾病并最终死亡。

社会关系是至关重要的。为了留在对自己来说很重要的社群中，人们会非常积极地采取行动，因为属于一个社群是一件非常激励人的事情。

要点总结

▹人们有加入某个社群的动力，因此，你可以在演讲中把你要传达的信息与你所号召的行动联系起来，以建立新的联系，或者让听众与社群保持联系。

▹在演讲过程中引入一些活动，让人们能够互相交流，让他们加强现有的社会关系，或者建立新的社会关系。

▹如果合适的话，在演讲结束后，为人们提供保持联系的方法，并提供继续交流的机会。

46 努人力们和在快社速群中工作时会更加

人们喜欢团队合作。早在1920年，奥尔波特（Allport）的研究就表明，在社群中工作的人比单独工作的人想出点子的速度更快（快66%~93%），而且想出的点子也更多。卡尔（Carr）和沃尔顿（Walton）2014年的研究表明，那些认为自己在社群中工作的人比那些认为自己独自工作的人工作时间更长，更喜欢工作，并且更愿意在几周后完成类似任务。这就是所谓的社会促进效应（social facilitation effect）。

要点总结

▹你可以在演讲中设置一些活动，让听众以小组或社群形式参与。听众将从这些活动中学到更多，享受这些体验，并在演讲结束后继续工作。

▹即使你没有在演讲中设置社群活动环节，也要暗示或提醒听众他们是社群的一部分。

47 使更多用的名行词动会让人们采取

“在明天的选举中，成为选民对你有多重要？”

“在明天的选举中，投票对你有多重要？”

在沃尔顿（Walton）和巴纳吉（Banaji）2004年的研究中，研究人员对不同的请求措辞进行了实验。当用词是名词形式（成为选民）时，人们的投票比用动词形式（投票）时的投票增加了11%。除了投票，他们还在很多其他情景下重复了这种试验，结果是一样的。

沃尔顿和巴纳吉关于这一点的理论是，名词会唤起群体归属感和认同感，如果人们觉得自己是某一群体的成员，就容易采取行动。

要点总结

▹措辞很重要。注意你是如何说出指令或号召行动的。

▹如果你想让听众在演讲过程中或演讲结束后采取行动，请将请求或建议以名词形式（成为会员、成为订户、成为志愿者）而不是动词（现在加入、订阅、志愿者捐赠）形式展现。

48 同步行为会将社群联系在一起

当人们做出同步行为，如唱歌、吟诵、击鼓或跳舞时，他们的大脑会释放催产素。催产素会让你对周围的人感到放松和亲切。催产素有助于形成社群纽带。

要点总结

▹如果你想让你的听众团结在一起，那就让他们做出同步行为。这会让他们感觉彼此更亲近，从而会更欣赏你的演讲。

▹这可能并不适合所有听众或场景，但如果可能，请考虑引入同步行为，例如，让人们和你一起重复念一个短语，让人们一起欢呼、齐声拍手、击鼓、唱歌，或随着音乐摆动。

49 人积极们性在接近目标时会更有

假设你得到了咖啡店的一张优惠卡。每买一杯咖啡，你便可以在卡片上贴上一张小票。当卡片被贴满时，你就可以获得一杯免费咖啡。这里有两种情况。

情况A：卡片A有10个贴小票的位置，当你拿到这张卡片时，所有位置都是空着的。

情况B：卡片B有12个贴小票的位置，当你拿到这张卡片时，有两个位置上已经被贴上了小票。

问题：要想贴满卡片，需要多长时间？贴满卡片A和贴满卡片B，哪种情况需要更长的时间？要想获得一杯免费咖啡，你在两种情况下都需要买10杯咖啡。那么，完成两张卡片上的任务所用的时间会有不同吗？

目标梯度效应

答案显然是肯定的，在使用不同的卡片时，你的体验是不同的。如果你使用卡片B，那么你可能会更快地在卡片上贴满小票。这种结果是由目标梯度效应（goal-gradient effect）引起的。

克拉克·赫尔（Clark Hull）在1934年首次对目标梯度效应进行了研究。他发现，如果将老鼠放入迷宫并让它们寻找食物，当老鼠更接近迷宫出口的时候，它们会跑得更快。

目标梯度效应指的是，在接近目标时，你会加速你的行动。上述优惠卡的案例来自瑞恩·科维茨（Ran Kivetz）于2006年所做的研究，目的是了解人类的行为是否与1934年试验中的老鼠一样。答案是肯定的。

人们很乐于享受商家的回馈活动。科维茨发现，持有优惠卡的顾客微笑会更多，会更乐于与咖啡店的员工聊天，并且会留下更多的小费。

相比已经完成的工作，人们更关注未完成的

古敏中（Minjung Koo）于2010年进行了一项研究，探究了下面哪种条件更能激励人们达到目标：a.专注于他们已经完成的；b.专注于还未完成的。最后的答案是b，因为关注未完成的事情会激励人们

继续工作。

告知进度的重要性

如果人们会因为更接近目标而变得更主动，那么你可以在演讲中向听众展示演讲的进展。如果演讲的时间很长，比如需要花一整天或多天的课程，那么在开始前，你要给听众提供一个包含所有课程的列表，以便听众每完成一部分的课程后可以回顾一下列表。对于一个很短的演讲，你也可以设置一些清晰的结构，将进展状况融入其中。比如，一些最为有效的演讲都是围绕数字设置结构的，如“十大”（TOP10）或“七大关键原则”（7 Critical Principles）。我个人喜欢从更大的数字（比如十项原则中的第十大原则）开始演讲，然后进行倒数，当我盘点到十项原则中的第一大原则时，听众会相当兴奋和感兴趣。

要点总结

▹离目标越近，人们越会努力达到它。当目标近在咫尺时，人们会有更强烈的动机完成任务。

▹通过使用展示进度的插图，你甚至可以让听众获得做某件事的动力。就像使用前面提到的卡片B一样，你会更有动力去买10杯咖啡。因为虽然你仍然需要购买10杯咖啡，但贴12张小票这个任务似乎已经有了一些进展。

▹即使是简短的演讲，你也要确保让听众知道目前的进度。你要在演讲中提供一些关于进展的线索。

50 可变的奖励更有力量

如果你研究过20世纪的心理学，你可能还记得斯金纳（B. F.Skinner）和他对操作性条件反射（operant conditioning）的研究。斯金纳要研究的是，人们做某种行为的次数的增加或减少是否与行为的频率、行为方式和奖励相关。

赌场知道什么

比方说，你把一只老鼠放入一个带有机关的笼子。老鼠如果碰到机关，就能得到一份食物。这里的食物起到了一种“强化”的作用。但如果你改变了这个机关，老鼠每次碰触机关后无法再获得食物，它还会再碰机关吗？斯金纳在测试了各种情况后发现，老鼠触碰机关的频率受你投放食物的频率以及你投放食物是基于时间间隔还是基于按键次数的影响。下面是一个不同的强化程序的概要。

固定时间程序：每隔一定的时间就提供一份食物。比如，每隔5分钟就提供一份食物。每次老鼠触碰机关5分钟后，便能得到一份食物。

固定频率程序：与上述强化程序不同，固定频率程序是基于老鼠碰触机关的次数。在触碰10次机关后，老鼠才能得到一份食物。

这里还有另外一个花样。你可以在每个程序中设置固定或可变的变量。如果是固定的程序，那么你要保持相同的时间间隔或频率，比如每5分钟或每10分钟投放一次食物。如果是变化的程序，你要变换给予食物的时间或频率，但平均时间要差不多。比如，有时候你每2分钟强化一次，而有时候是8分钟，但平均都是5分钟。因此，总共有以下4种可能的强化程序。

固定间隔程序：强化基于时间，时间间隔是相同的。

可变间隔程序：强化基于时间，而时间间隔是变化的，但平均时间是特定的。

固定频率程序：强化基于触碰机关的次数，这个数字是不变的。

可变频率程序：强化基于触碰机关的次数，这个数字是变化的，但平均频率是特定的。

事实证明，可预见的老鼠（和人）行为方式基于你所使用的强化程

序。图5-1显示的是根据使用不同的程序而产生的行为类型图表。

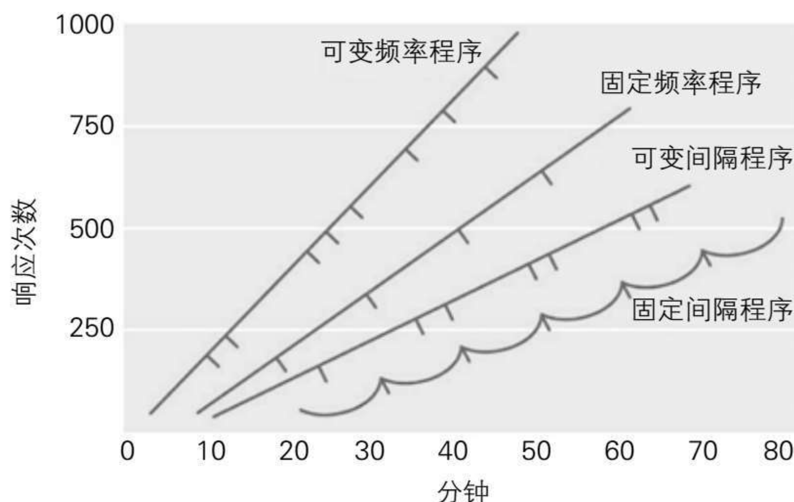


图5-1 操作性条件反射的强化程序

通过强化行为或奖励人们的方式，你可以预见他们的某些行为。如果你想增强一个人做出某种行为的倾向，那么你要使用一个可变频率强化程序。

如果你玩过老虎机，你可能会真正体验到可变频率强化程序。你将钱塞进老虎机的入钞口，然后按下按钮。你不知道多久可以赢一回。因为赢钱与否与时间无关，而与你下注的次数有关。赢钱也不是以固定频率出现的，而是可变的。输赢不可预测。你不能确定何时可以赢，但是你知道，玩的次数越多，就越有机会赢。

操作性条件反射不再流行

在20世纪六七十年代，操行性条件反射是世界上大多数大学心理学系认可的理论。但其他心理学领域（比如，认知心理学和社会心理学）的专家对此并不认可，这个理论随后便失去关注度了，其他认知和动机理论则越来越流行。近年来，操作性条件反射只被包含在大学心理学导论中，在教科书中只有寥寥几页。我在本科生阶段接受过操作性条件反射的训练，并为之着迷。虽然我不相信操作性条件反射可以解释所有的行为和动机，但我相信这个理论经过了很好的测试，并

且有效。当我进行培训和教育孩子的时候，就我个人而言，我会将这个理论应用于我的管理实践和对孩子的培养。

如何在演讲中利用可变强化措施

你可以在演讲中使用可变强化措施来鼓励听众做出某些特定的行为。比如，如果你想让人们参与讨论，就要在他们讲话时给予鼓励。鼓励方式可能是给予小玩具或奖品、巧克力，甚至是点头认可或微笑。为了让尽量多的人参与讨论，你不应该在每次有人讲话时都对其进行强化，而应该择时而动。

记住，不要为了强化而强化，一定要确保听众对演讲本身感兴趣。

如何终止人们的某种行为

你是否见过父母对付正在发脾气的幼儿？也许你已经有了切身体会。如果是这样，你可能对“置之不理”（time-out）的概念很熟悉。这个概念来自阿瑟·斯塔茨（Arthur Staats）这位20世纪五六十年代的行为心理学家。置之不理的原始概念是基于消除某个特定行为产生的（现在家长们有许多置之不理的方式，但原始的观点最为有效）。

行为心理学家的观点是这样的：如果想终止一个行为，你就需要停止强化这个行为。如果你不强化这个行为，它最终就会停止。对于行为学家来说，不强化与惩罚有一个重要的不同。“置之不理”这个概念的意思不是强化不希望的行为，而是不再对行为有所反应与关注；如果你惩罚一个人，你就要给予他们关注。在斯塔茨关于“置之不理”的观点中，你应该把关注和反应从吵闹的孩子身上移开。

你可能目前不用面对幼儿的吵闹或其他类似的事情，但你可以通过取消强化的方法阻止人们的某种行为。你可能不需要做许多事情，有时候，对某些行为置之不理就很有效。比如，有的人会不断地举手并提问许多问题，而你又没有时间回答其所有问题，或者你认为他占用了你过多的时间。为此，最简单的方法就是不再将注意力放在这个人身上，不再看他们，不再让他们提问，不一会儿，他们就不会再举手了。

要点总结

▷你可以通过强化措施影响人们的行为。

▷你正在寻找的行为模式会影响你选择的强化类型。

▷思考你正在寻找的行为模式，然后找出如何强化这种行为。为了最大化行为的重复效果，你可以使用可变频率程序。

▷为了让听众形成操作性条件反射，你的强化（奖励）措施必须针对特定听众非常想要的东西。饥饿的老鼠想得到食物，而你的听众想要什么呢？

▷如果你想阻止某个行为，就要对其置之不理。

▷无视你不期望的行为，强化你期望的行为。

51 人们的行为可以被塑造

这里有一个在心理学领域广为流传的故事：一班学生利用行为主义相关的观点让正在上课的老师走出他的课堂：学生们在上课前就在教室中提前准备就绪，当老师进入课堂开始上课时，学生们无视他的存在（不强化），除非他看着教室的门。在讲课的过程中，老师会随机地朝门看去。当他这样做时，学生们就会注意他（强化）。没多久，老师就开始经常朝门口的方向看。这时候，学生们不再对老师朝门口看的行为进行强化。相反，他们只有在老师朝门口走去时才聚精会神地看着他。

然后，学生们继续对老师的行为进行塑造（当老师走向门口，打开门时，学生们就会关注他），直到该老师真的走出了教室。

我相信，这是一个由心理学教授编出来的故事，用于解释行为塑造效应。

对于行为塑造的官方解释是：以循序渐进的方式引导目标对象做出你所需要的行为，并使之固化。这个观点就是，如果你想让目标对象做出一个新的行为，你就需要先强化其前面的行为，以引导出新的行为。一旦你通过使用强化措施强化了目标对象前面的行为，就要停止强化，而只在目标对象做出了接近你想要的最终的行为时才进行强化。

在演讲中使用行为塑造效应的原理

实际上，你可以在演讲中使用行为塑造效应的原理。假设你正在教授一个互动式课程，你希望观众能够参与进来，并且能够轻松地交流，但是他们做起来速度很慢。你可以用这种方式来塑造听众的行为：向所有听众提问，然后当有人看着你时，你就对他们微笑或点头（来自演讲人的关注就是这里的强化）；稍后再问另一个问题，但在有人举手之前，你不要微笑或点头；稍后再问另一个问题，但在有人开口之前，你不要微笑或点头。如果你继续这样做，在某个时刻，他们就会打断你的演讲，甚至不等待别人提问就会参与交流（假设这就是你想要的）。

要点总结

▹演讲者的行为会影响听众的行为。

▹如果你觉得听众没有按照你想要的方式行事，请弄清楚你想让听众做出的行为以及他们会强化哪些行为。

▹要让目标对象做出一个新的行为，你首先要找出使他们做出这种行为的连续的近似行为，然后继续强化第一个行为，直到它被确立，继续强化下一个行为，直到新的行为最终确立。

52 人们在沉迷于寻求信息时会产生多巴胺

你是否曾经沉迷于检查电子邮件或刷新微博？如果你看到收件箱中有新邮件，你能忽视它吗？你是否曾经在谷歌浏览器搜索一些信息，然而在30分钟后意识到，你所阅读过的、点击过的和搜索过的内容跟之前完全不一样了，这些都是你的多巴胺系统起作用的例子。

神经科学家们从1958年就开始研究多巴胺系统。大脑中的各个部分都会产生多巴胺，它对大脑的所有功能都至关重要，包括思考、移动、睡觉、情绪、注意力、动机、探索、奖赏。

愉悦化学物质还是动机化学物质

你可能听说过，多巴胺是控制大脑愉悦系统的物质，它可以让你感到快乐。但研究人员最近发现，实际上，多巴胺并不会引发你的愉悦体验，而会引发你去想、发现和探索，会增加你的觉醒、动机和目标导向行为的总体水平。它不仅体现了生理需要，如食物和性，还是一个抽象的概念。多巴胺还会令你对想法产生好奇感，并驱使你去探索信息。

从进化的角度看，多巴胺对我们的生存繁衍很重要

从进化的角度来看，多巴胺是至关重要的。如果人类没有被好奇心驱使着去探寻新的事物和观点，我们还会躲在洞穴中。多巴胺系统让我们的祖先有动机去探索、实践、学习和生存。与因为满足现状而呆呆地坐在原地相比，探索更有可能让我们生存繁衍。

期待胜于收益

对大脑扫描结果的研究揭示，我们的大脑在期待奖励时比在获得奖励时更活跃。研究人员在对老鼠的研究中发现，如果去除老鼠的多巴胺能神经元，它们还可以爬行、咀嚼和吞咽食物，但即使食物就在它们旁边，它们还是会被饿死，因为它们失去了获取食物的欲望。

利用寻求信息的心理让听众保持积极性

你可以利用听众寻求信息的心理让其保持对演讲的兴趣与积极性。你可以这样做：在演讲的前几分钟，向他们做一个关于演讲的完整总结。比如，我要为一家咨询公司的总裁和首席执行官做一场演讲。为了让销售人员和销售顾问可以更有效地完成任务，他们聘请我和我的团队研究如何改善销售环节。我会这样开始演讲。

“就像你们所知道的，在过去的3个星期中，我采访了你们和管理团队，并采访了销售人员和销售顾问，每个人都很配合。我们收集并分析了数据，在今天的演讲中，我们将与你们分享数据的分析结果，以及对于销售环节的改进建议。”

或者，我也可以这样开始我的演讲：

“你们最有价值和最为昂贵的员工，也就是那些销售人员和销售顾问，他们的工作就是坐在计算机前，毫无意义地浪费时间，去创建那些所谓的建议，而不去真正面对客户。如果你们不改变销售环节，你们将会继续浪费宝贵的资源，销售周期还是那么长！在我的演讲中，我会告诉你们10点建议。为了让销售环节更高效，在更短的时间内实现更高的销量，你们必须马上执行。”

哪种开场方式更有力？我想你肯定选第2种。第2种方式阐明了演讲的结构。让听众想从你这里获得更多信息的关键是，确保听众能与你所表述信息的方式产生共鸣。如果我要给销售人员和销售顾问做演讲，我的表达方式会与给总裁和首席执行官演讲时略有不同。通过以这种方式开场，我会让听众想要得到更多的信息。在后文中，你将会学到关于如何组织和打造你的演讲，这样，你就能在整场演讲中保证多巴胺的循环利用。

要点总结

▹人们具有保持探索信息的动机。

▹在演讲最初的60秒内，给听众一份简短的演讲提要，让他们对获取更多信息保持积极性。

▹为了与主要听众产生共鸣，你应该注意你演讲的表达方式。

53 人们会对环境中的暗示产生反应

多巴胺系统对于即将获得奖励的暗示特别敏感。如果有小的或特别的暗示预示着某件事情将要发生，它就会激活你的多巴胺系统，这被称为巴甫洛夫反射（Pavlovian response，也称为条件反射），它是以科学家伊凡·巴甫洛夫的名字命名的。他用狗做了一个实验，狗在看到食物时，就会开始分泌唾液。巴甫洛夫将食物与钟声搭配在一起，将钟声作为刺激。每次狗看到食物时都会听到钟声，并在看到食物的同时分泌唾液。经过一段时间，狗在听到钟声的时候也会分泌唾液了。食物不再是让狗分泌唾液的必需品了。当刺激与信息探索行为相搭配（比如当手机收到短信时的声音与信息，或者邮箱收到邮件时的声音或视觉提示）时，你就会产生相同的巴甫洛夫反射：释放多巴胺，信息探索再次启动。

在演讲中使用暗示

你可以在演讲中使用暗示来激励听众，并让他们以一定的方式行动。比如，在一个时间比较长的演讲或课程中，我会在休息期间听听音乐；音乐一结束，我就该回来继续演讲或上课了。到休息时间时，我会打开门，而关上门就意味着休息结束。当我想让听众回答问题并与我互动时，我会走到演示白板前，取下笔帽，面向充满期待的听众。这些都是让他们知道该如何行动的暗示。当听众采取适当的行动时，就会得到奖励。奖励就是我的微笑和点头认可，但有时候，我会以小食品作为奖励。

要点总结

▹你可以结合不同的暗示（如光线、声音、音乐和食物）来影响人们的行为。

▹不同的暗示为环境添加了趣味性，你可以借此塑造听众的行为。

54 相比外在奖励，人们更容易被内在奖励所激励

虽然我们可以通过奖励和强化措施确立和塑造他人的行为，但使用巴甫洛夫反射也有缺点。

对于使用巴甫洛夫反射的最大批评之一是，它塑造的行为可能并不持久。当你在一次演讲当中尝试改变听众的行为时，这些方法很有效，但在演讲结束之后，如果你对于更持久的行为改变感兴趣，又会怎样呢？

研究显示，有时候，奖励和强化措施（会激发人们的外在动机）的效果不如人们享受行为本身（会激发人们的内在动机）时的效果。

比方说，你正在进行一场演讲，主题是团队协作。你正在展示如何在团队中工作，并且团队协作要好于单打独斗。你所希望的是，在听完演讲后，人们会去探索团队合作，而不是继续独自工作。你的所有讲话内容都是关于协作的优势，然后人们在这一过程中做了一些团队活动。以下哪个效果会更好？

a.如果听众参与了演讲中的团队活动环节，你就为他们颁发“团队合作认证”小奖励（激发听众的外在动机）。

b.不给予听众奖励，但希望让参与环节更有趣，使听众自发地想参与团队活动（激发听众的内在动机）。

1973年，马克·莱珀（Mark Lepper）、大卫·格林（David Greene）和理查德·尼斯比特（Richard Nisbett）通过相似的研究探究了这个问题：“内在动机和外在动机，哪个更能影响行为？”

他们在一所学校中设置了以下不同的实验条件。

第1组是“预期组”。研究人员向孩子们展示了“优秀绘画认证”的奖励，并问他们是否会为了得到这个奖励而画一幅画。

第2组为“意外组”。研究人员问孩子们是否想画一幅画，但不提及任何奖励。在花了一些时间画完画之后，孩子们得到了意料之外的“优秀绘画认证”奖励。

第3组为“控制组”。研究人员问孩子们是否想画一幅画，但不提及奖励，也不提供奖励。

事实上，两个星期之后才是真正的实验。在课间游戏时间，研究人员把画画用品放在屋子里，孩子们可随时使用，但他们不强行要求孩子

们画画。那么会发生什么事情呢？“意外组”和“控制组”的孩子们花了最多的时间来画画。“预期组”的孩子们花费了最少的时间来画画。由此表明，奖励（按照提前说明的奖励方式进行奖励）导致了人们更低的行为欲望。研究人员继续进行了更多相似的研究，研究对象包括成人与孩子，但结果都是相似的。

对于上述关于团队协作的问题，我们的回答是，你不应该提供奖励，而应该让团队合作这件事本身就成为激励。

许诺金钱奖励会令人释放多巴胺

2001年，布赖恩·克努森（Brian Knutson）在对企业的薪酬激励计划进行研究后发现，当对人们的工作给予金钱奖励时，人们大脑中伏隔核的活跃程度将增加，并会释放多巴胺。当释放多巴胺或伏隔核变得活跃时，人们的冒险行为倾向会增强。

但给予人们金钱奖励可能会适得其反，因为他们可能会依赖于金钱奖励而不愿意多付出。

从规则型工作到启发型工作

丹尼尔·平克在其所著的《驱动力》一书中指出，许多人的工作形式是遵循程序完成一个任务，比如使用工厂中的机器。他将其称为规则型工作（algorithmic work）。虽然很多人仍然在做规则型工作，但现在启发型工作（heuristic work）越来越多（平克估计有70%）。启发型工作没有程序、指导和原则。传统的惩罚和奖励方案都是基于外在动机，适用于规则型工作，但不适合启发型工作。

规则型工作假设人们不喜欢完成任务，因此需要一个外在的动机。而启发型工作假设工作会给人们成就感，人们会自我激励，享受工作本身，因此不需要外在动机。事实上，给予奖励可能会适得其反，结果是人们的动力减少。

人的动机是在潜意识状态下做出的

你肯定有过这样的经历：你决定完成一个特定的目标，你认为你

的动机是你在有意识的情况下建立的。在2010年，路德·卡斯特（Ruud Custers）和亨克·阿特斯（Henk Aarts）的研究显示，至少有一些目标是你在潜意识的状态下设定的。你的潜意识设定了目标，而它最终成为有意识的思想。

如果有可能与他人产生联系，人们会更有积极性

获得与社会的联系也是一个很强的动机元素。人们会被激励着做一些事情，只是因为这样做可以让他们与他人产生联系。如果你在演讲中设置了一个让听众讲话、协作，或讨论演讲内容的环节，那么你的听众将会更积极地表现和行动。

要点总结

▹不要认为金钱或其他外在奖励是激励人们的最佳方式。

▹内在奖励优于外在奖励。

▹如果你要给予人们外在奖励，如果奖励是人们意料之外的，人们就会更有积极性。

▹在演讲中设置一些让听众讨论或通过集体协作解决问题的环节，听众可能会因为可以与他人产生联系而更有积极性。

▹如果你设置了一个能让听众继续保持联系的后续环节，他们对于你所倡导的行动将更有积极性。比如，你可以设立一个在线讨论组，用它来组织解决问题的竞赛或课后讨论。

55 人们天性懒惰（追求效率）

“人们天性懒惰”这一说法可能有些夸大其词，但研究显示，人们只会用最少的工作量完成一项任务。当你演讲时，你经常希望人们因为你的演讲而改变关于某个主题的观点或行为。虽然这是可能的，但你不能期待过多。人们很难改变，他们可能不喜欢困难的工作。

懒惰的另一种说法是高效

经过亿万年的进化，人类认知到，节省自己的能量可以生存得更长久，生活得更好。你要花费足够的能量，以获得足够的资源（食物、水、性别、住所），但除此之外，如果你在获取更多的资源或做更多的事情上花太多时间，你就是在浪费你的能量。当然，关于“获取多少资源才足够”“我们是否有了足够的资源”，以及“这些资源可以用多久”之类的问题一直困扰着我们。然而，面对大多数活动时，人们通常会将这些哲学问题放在一边，并采用一种叫作“满意度”的策略。

满意＋足够＝满意度

赫伯特·西蒙（Herbert Simon）创造了一个合成词——“满意度”（satisfice），用它来表述一个决策策略，即一个人会做出一个“足够好”而非“最优”的选择。关于满意度的观点是，对所有选项进行完全的分析而花费大量的精力不仅是不值得的，而且几乎是不可能实现的。根据西蒙的观点，我们往往不具备认知和衡量所有选项的能力。因此，基于“足够好”做出选择比找到最优或最佳解决方案更有意义。

别期待太多

你可能对自己的演讲主题感到很兴奋，并且认为全世界的人对它的感觉都是如此。然而，每个人都有自己的世界观。听众可能会愿意做出你所要求的一点点的改变。但让人一次就乐于做出很大的改变或非常努

力地改变似乎是不可能的。

别期待听众会做出太多的改变。评估听众现在的状态，以及你希望听众达到的状态。不要期望刚刚听了一次你的演讲的听众立刻就能有飞跃一般的进步。

要点总结

▹你可以假设人们只会用最少的工作量完成一项任务。虽然情况不总会是这样，但这符合大部分事实。

▹人们会依据“满意度”进行决策，也就是说，人们会寻找“足够好”的选项，而非“最优”的选择。

▹别期待人们会通过听一次演讲就做出很大的改变。在要求人们做某事的时候请实际一点，他们可能根本不会做任何事。

56 竞争对手越少，人们会越积极地参与竞争

有些演讲者喜欢在大房间中为一大群人演讲，而有些演讲者则喜欢为小团体演讲。你可能没有意识到，群组的规模会影响人们参与演讲中的活动的积极性。

你是否参加过升学考试？考试时屋子里面有多少人？这有什么关系吗？

2009年，斯蒂芬·加西亚（Stephen Garcia）和阿维莎罗姆·托尔（Avishalom Tor）的研究显示，屋子里的人数对考试成绩影响很大。加西亚和托尔首先比较了当地学校考生的分数，这些考生有的在人数较多的考场中，有的在人数较少的考场中。最后发现，在人数较少的教室中考试的学生的分数更高。

加西亚和托尔发现，当竞争者很少时，你（可能是下意识地）感觉自己可以拔得头筹，所以你会更努力地尝试。同理，当竞争者更多时，你很难评估自己的实力，因此你缺少竞争的动力。他们将这种情况称为“N-效应”（N-effect），N为英文单词Number的首写字母，表示数量。

10 个对手vs100个对手

加西亚和托尔后来又在实验室中测试了他们的理论。他们让学生们完成一些小测试，并要求要尽可能快而准确地完成。前20%完成的人将得到5美元的奖励。第1组学生被告知对手有10个人；而第2组学生被告知对手有100人。结果是，第1组学生完成测验的速度明显比第2组学生快。有趣的是，房间里其实没有对手，加西亚和托尔只是告知每一组学生其他人正在进行测试。

要点总结

- 竞争有激励效果。
- 听众人数越少，人们就越可能对参与竞争性活动充满积极性。
- 如果你能够控制来听演讲的听众的数量，那么你可以为小规模

的听众带来一些竞争性活动。

▹如果听众人数较多，你可能需要限制演讲中竞争性活动的数量。

57 人所激们励会被掌握知识的渴望

人们喜欢学习新的技能和知识。如果他们相信在完成任务后会在技能或知识水平方面有所提高，就会愿意努力完成任务。

有三个因素能促使人们渴望掌握知识。

一是自主权。为了让人们被掌握知识的欲望所激励，他们需要感觉到他们对自己正在做什么、学习什么以及如何做和学习具有一些控制权。

二是适量的挑战。如果任务太简单，人们就会感到无聊。如果任务太难，人们可能会放弃。如果你想鼓励人们追求卓越，那么你必须有一个适中的最佳挑战量。

三是不含表扬的反馈。为了获得不断学习的动力，人们需要获得关于自己的工作方式、学到多少、是否正确运用技能和知识方面的反馈。这就是反馈的作用。不过，最好让反馈“中立”，不要把反馈和任何奖励结合起来，包括表扬某人的奖励（“你在这方面做得太好了”）。研究表明，给予奖励有时不利于激发人们对掌握知识的渴望。

如何淡化你作为演讲者的角色

作为演讲者，你拥有权威和控制权。有些听众很容易对这种权威感到恼火，并感到自己已经失去了自主权。听众如果有这种感觉，就不会有动力参与你的演讲。你可以通过表现自己已经认识到人们喜欢自主的感觉来应对这种情况，并以某种方式让人们感觉到他们对学习有更多的控制权。这些变化可能很小，但很重要。

以下是一些可行的方法。

☆如果你的演讲中有活动环节，那么你可以让人们自主决定活动细节。例如，在我的许多演讲中，我会让听众进行案例研究，以应用我们正在讨论的想法。我没有给听众分配研究案例，而是给他们一些可选的研究案例，他们可以自主选择。

☆让人们自主组成团队。我经常把听众分成小团队来进行一项活动。我不给团队分配人员。相反，我会让人们按照2～3个人组成一个团队。

☆让人们单独进行一些活动。我喜欢团体活动，但不是每个人都喜欢。在设计演讲时，你要平衡团体活动和个人活动。

☆让人们选择他们将要采取的行动。每次演讲结束后，我都会号召大家采取行动。我没有给听众一个空洞的行动号召，而会给他们2～3个不同的行动方案，让他们自主选择。

要点总结

▹尽可能多地了解你的听众，这样，在为听众设置任务时，你就知道什么是他们的最佳挑战量。

▹尽管在演讲中有一些团体活动是很好的，但是你应该考虑平衡团体活动和个人活动。

第6章 人们如何决定采取行动

对做生意来说，最重要的能力是与他人相处并影响他们行为的能力。

——约翰·汉考克（John Hancock）

在演讲时，你常常会希望或者鼓励听众做些事情——做出改变，做一些新的、不同的事情，或者下定决心并采取行动。

如果你善于呈现想法或者论点的价值，听众就会看到这些闪光点并采取行动。

但人们决定采取行动的方式可能没有你认为的那么直截了当。最近的研究指出，人们很大程度上是在潜意识的状态下做决定的。假如你想激励人们采取行动，你需要理解人们是怎样真正做决定的。

58 大多数时候，人们会用潜意识做决策

假设你正在考虑是否为你的工作部门采购一套软件。你在网上做了一些研究，让一些软件商为你做了演示，并与同行沟通以便了解他们正在使用什么软件。那么什么因素最能影响你做决策的过程呢？

我在《网页设计心理学》一书中解释道，在做决策之前，人们倾向于认为自己已经认真地、很有逻辑地衡量过所有的相关因素。在这个购买软件的案例中，你已经考虑了这个软件的特性和功能、软件商的可靠度，以及每个类似产品的价格。你有意识地考虑了所有这些因素，但对决策制定的研究表明，你实际的决策基本上是潜意识做出的。

潜意识做出的决策包含以下因素。

☆其他大部分人在使用什么："大部分人看上去在使用产品X。"

☆与你的人物角色相符的："我是那种会尝试最新潮事物的人。"

☆你是否能够通过这次购买（互惠）偿还任何义务或社会职责："软件商给了我一个60天的免费试用权和免费的培训与支持。"

☆对于损失的恐惧："这个产品正在甩卖，如果我现在不买的话，以后价格可能会涨。"

☆你特定的驱动力、动机和恐惧。

潜意识做出的决策不意味着不合理或者不好

人们大部分的心理过程是在潜意识里完成的，而大部分决策也是人们用潜意识做出的，但这并不意味着这些决策就是错误的、不合理的或者不好的。人们时时刻刻面对着超大量的数据（每一秒都有数十亿的数据进入大脑），而在显意识中，人们并不能处理全部信息。潜意识这个时候就会逐步形成，以便处理大部分数据，并根据个人最大利益的指导方针和经验法则来做出决策。这就是"相信你的直觉"这个说法的依据，而这在大部分时候是有效的。

对听众的研究很关键

为了能够进行一场让听众产生行动的演讲，你需要尽可能多地了解听众，包括了解能够让他们采取行动的可能的潜意识因素。

我们会很容易认为，听众能够采取行动都是出于理性的、有逻辑性的原因，而忘了大部分听众会在潜意识中做决定，并且经常会因为情绪的原因而做决定。

了解听众是有益的

我曾向客户做演讲，说服他们改变他们的软件设计。我认为，通过改变这个软件，他们可以节省在客户培训和服务热线方面的花费，而他们可能会对创造一款人们想使用的产品感到满意。但我同样知道，要停止对产品的开发以便于解决我所谈论的这些问题，对于产品经理而言是一个非常大的决策。为了准备我的演讲，我要确定如何设计我给客户的建议。假如我想让他们解决软件的问题，即使这意味着会影响工程的最后期限，我是否应该与他们谈论关于节省客户培训费用方面的事情？对于服务热线方面的呢？关于公司在市场方面的名声呢？

在我将演讲内容整理好之前，我采访了该公司的主要联系人，以及主要联系人的一位同事和上司。在这些采访里面，我发现主要联系人的上司认为自己是一个特立独行的人，他希望冒一些风险与世俗相对抗。

在我整理好演讲内容后，我主要集中说明，这次停止产品的开发是一个多么大胆的行动，而将一个有一些问题但“还OK”的产品投放到市场是俗人都会做的事情，但是一个特立独行的、希望冒险的人会做一些大胆的事情——暂停开发并解决问题。当然，我同样给出了所有的常规逻辑性理由来说明这是一个好的主意。

演讲起作用了。关于特立独行的人的信息贯穿整个演讲。这位上司决定停止产品开发并解决问题。因为我花时间了解我的听众，知道什么东西可以触动他们并让他们采取行动，所以我可以调整演讲来触发这些行动。在第10章中，你会学习如何进行听众调研。为了让人们采取行动，你必须很了解你的听众。

别忘了符合逻辑的原因

尽管采取行动的真实原因与潜意识的因素有关，但一旦人们决定行动，他们会需要一个符合逻辑的、基于事实的理由来向自己和其他人解释自己的行动。因此，你应该提供一个符合逻辑的、基于数据的原因来说明为什么人们应该采取行动。但同时你也要知道，这可能并不是唯一或者真正导致他们下决定的原因。

要点总结

▹为了影响人们采取行动，你需要理解他们用潜意识采取行动的动机。你越了解你的听众，你就越能够以一种让人采取行动的方式来与他们沟通。

▹当人们告诉你他们采取某个特定行动的原因时，你要对他们所说的保持怀疑态度。

▹因为做决策通常是通过潜意识进行的，所以人们可能并没有意识到引发他们做决策的真正原因。

▹尽管人们会通过潜意识做决策，但是他们想要一个合理的、有逻辑性的理由来支持他们的决定。因此，你还需要提供理性的、符合逻辑的理由，尽管这些理由可能并不是人们决定采取行动的真正原因。

59 人们对损失的恐惧胜过对收益的预期

假设你正在准备给你的项目团队准备一场演讲，你准备建议团队在下一个项目中改变方法。你的演讲应该基于新方法会给团队带来的所有优点（对收益的预期），还是基于不改变方法而可能出现的问题（对损失的恐惧）？

我最喜欢的一项对潜意识心理过程的研究是由安东尼·贝沙拉（Antoine Bechara）和他的团队于1997年进行的。被试用扑克牌进行“赌博”游戏。每个人都收到了2000美元的资金，他们的目标是尽量不损失本金，并尝试尽可能多地挣钱。桌子上有4副扑克牌。每个被试都从4副牌中选择一副翻一张牌，每次翻一张，然后从他们所选的那副牌中继续翻牌，直到实验者告诉他们停止。被试并不知道游戏什么时候会结束。每次他们翻完牌后，都会被告知他们赢了钱。有时候他们翻牌后，也会被告知他们赢了钱但也输了钱（支付给实验者）。被试不知道这个赌博游戏的任何规则。下面是实际的规则。

☆如果被试在A/B副牌中翻牌，就可以赢100美元。如果被试在C/D副牌中翻牌，就可以赢50美元。

☆翻到A/B副牌中的某些扑克牌时，被试要支付给实验者许多钱，有时候甚至要支付1250美元。翻到C/D副牌中的某些扑克牌时，被试同样要支付给实验者钱，但他们所需支付的平均额度仅仅是100美元。

☆通过游戏的过程，持续翻A/B副牌的被试会产生净亏损；而持续翻C/D副牌的参与者会产生净收益。

在游戏过程中，该规则不会改变，被试并不知道这些。游戏在100张牌被翻开后结束。

潜意识会首先识别危险

大部分被试开始时会尝试全部4副牌。最开始的时候，他们会被吸引去翻A和B副牌，因为翻这些牌每次会赢得100美元。但在30轮翻牌以后，大部分人会转到翻C和D副牌。然后他们会继续翻C和D副牌，直至游戏结束。在这项研究中，实验者会多次暂停游戏以询问被试关于这几副牌的问题。实验者将被试和皮肤传感器相连，来测量他们的皮肤电导

反应（Skin Conductance Response，SCR）读数。在被试还远远没有意识到A和B副牌是“危险的”之前，他们的SCR读数在选择A和B副牌（危险的牌）时会升高。在被试触碰甚至考虑使用A和B副牌时，他们的SCR读数会增加。他们在潜意识上知道A和B副牌是危险的，会导致损失。这一点可以通过SCR读数的飙升而得到证实。然而，这都是潜意识的识别结果。被试还没有觉察到任何问题。

被试说，他们从直觉上认为C和D副牌更好，但是SCR读数的结果表明，在被试的新脑尚未产生该意识之前，被试的旧脑早已发现了这一点。到了游戏的最后，大部分被试不仅能从直觉上判断C和D副牌更好，并且能够察觉这两类牌的差异，但30%的被试不能解释为什么他们会选择C和D副牌，只说他们只是认为这些牌更好。

对失去的恐惧

人们最怕的是失去他们已经拥有或者几乎拥有的。

巴里·施瓦茨（Barry Schwartz，2004）对人们买车的行为进行了研究。参与者对汽车的所有配置进行了测试。

☆第一种情况：客户会了解汽车的价格以及所有的配置。如果客户说价格太高，那么卖家会移除一些配置以降低价格。

☆第二种情况：客户会了解汽车的底价（没有额外配置）以及每一项配置的报价。卖家会询问客户希望增加哪些配置，而每一个配置的增加都会导致价格提高。

巴里·施瓦茨发现，在第一种情况下，客户会花费更多的钱。其背后的理论是，当客户在体验过汽车的整体配置后，他们可能不愿意失去那些体验过的感受。在某种意义上说，他们在体验后感觉自己已经拥有了汽车。

在你的演讲中强调损失而不是收益

为了让听众采取行动，在设计你的演讲时，你应该更多地考虑如何利用人们对损失的恐惧心理，而非对收益的预期心理。你当然也可以从积极的角度来让他们采取某种行动，但基于人们对损失的恐惧，从强调

损失的角度提出的要求会让听众采取更多的行动。

因此，假如你准备说服项目团队改变方法，那么向他们强调不改变方法时可能出现的问题可能更具有说服力。

要点总结

▷人们会通过潜意识识别危险信号并做出反应。

▷潜意识的思想比有意识的思想表现得更快。这意味着人们会经常采取某种行动或有某种偏好，但并不能解释其中的原因。

▷在演讲中有一种强大的沟通方法：指出如果听众不能马上行动的话，则可能会失去他们已经拥有的东西。

▷在演讲中，很重要的一点是，要有对行动的明确号召，以便准备好采取行动的人们抓住机会。

60 人们想要更多的选择和信息

在世界大多数地区，如果你站在任何超市的过道中，你周围都会有无数的商品选项。不管你是买糖果、麦片，还是买电视或牛仔裤，你都可能会有大量可选择的项目。无论对于选择什么事物，如果你问人们是否更愿意从少数几个方案中做选择还是可以有很多选择，大多数人会说他们想要很多的选择。

太多的选择会让思维过程麻痹

希娜·艾格杨（Sheena Iyengar）的著作《选择的艺术》（*The Art of Choosing*）描述了自己和他人在选择上的研究结果。艾格杨在研究生院用果酱进行了研究。艾格杨和马克·莱珀（Mark Lepper，2000）决定测试这个理论：当面临太多的选择时，人们根本不会选择。研究人员在一个繁华的高档商店摆摊并冒充商店的雇员。他们不断改变桌子上的果酱品种数。在一半的试验时间中，桌子上有6种果酱可供人们选择，在另一半的试验时间中，有24种果酱可供选择。

哪张桌子会吸引更多的顾客

当有24种果酱可供选择时，60%经过的人会停下来品尝。当有6种果酱可选时，只有40%的人会停下来品尝。所以更多的选择是更好的，对吧？事实并非如此。

哪张桌子会吸引更多的人品尝果酱

你可能会认为，当桌子上有24种果酱时，人们会尝试更多的果酱，但是事实上他们没有。人们停在餐桌旁，但只尝了几个品种，无论是有6种还是24种果酱可供选择。人们一次可以记住的只有3件或4件事情（见第2章），而他们一次只可以在3件或4件事情上做决定。

哪张桌子会吸引更多的人购买果酱

艾扬格研究中最有趣的部分是，停在摆有6种果酱的桌子旁的人中，有31%的人实际上购买了果酱。但是停在摆有24种果酱的桌子旁的人中，只有3%的人最终购买了果酱。所以，尽管有更多的人被24种果酱吸引，但购买的人却更少。举个例子，如果有100人经过，其中60人会在摆有24种果酱的桌子旁停下来试果酱，但只有两个人会买。而40人会在摆有6种果酱的桌子旁停下来尝果酱，其中12个人会购买果酱。

为什么人们总不满足

所以如果“少即是多”，那么为什么人们总是想要更多的选择？这部分是因为多巴胺效应。人们会对信息上瘾。人们只有在对自己的决定有信心时，才不再寻找更多的信息。

控制在行动要求中的选项

为了最大限度地提高听众在演讲后采取行动的可能性，请不要为他们提供大量的行动选项，只提供一两个可能的行动选项供他们选择即可。

要点总结

▹当你问人们他们想要多少选择时，他们几乎总会说“很多”或“给我所有的选项”。所以如果你要问他们想要什么，你就要做好思想准备：你提供的选项可能不符合他们的要求。

▹在演讲过程中，你要克制冲动，不要向你的听众提供大量的行动选项。对于下一步应该如何行动，你只需要给他们几个选择。

61 人们认为选择等同于控制

在《选择的艺术》（2010）中，希娜·艾格杨记述了一个关于老鼠的实验。该实验为老鼠提供了一条直接通到食物的路径，以及一条需要做出选择的分支路径。两条路径所通往的食物的数量是相同的。如果老鼠想要的只是食物，就应该选择短的、直接的路径。但是许多老鼠偏爱有分支的路径。

在关于鸽子和猴子的实验中，这些动物学习了如何通过按按钮获得食物。当让鸽子和猴子在一个按钮和多个按钮之间选择时，它们都喜欢选择多个按钮。

在关于人的相似研究中，参与者获得了一些可在赌场使用的筹码。他们可以在一张有一个赌盘的桌子或者另一张有两个赌盘的桌子上使用这些筹码。结果显示，参与者更倾向于选择有两个赌盘的桌子，尽管三个赌盘都是相同的。

尽管“更多的选择意味着更多的控制权”并非一定是正确的，但人们觉得事实就是这样。如果人们要感到具有控制权，那么他们需要感觉到他们的行为都是有力度的，而且他们需要做出选择。有时候，选择太多会使人们更难以得到想要的东西，但为了让自己感到在决策上有控制权，他们还是希望有更多的选择。

人们有一种控制他们所在环境的渴望。这是有道理的，因为通过控制环境，人们更有可能增加他们的生存机会。

这里有一些方法可以让人们在你的演讲过程中感觉他们在控制环境。

☆如果你在演讲中让人们参与活动，请在某些事项上给他们更多的选择。例如，在我的一些演讲中，我会让人们基于我一直在讨论的设计主题来选择一个网站进行评估。我会让他们选择一个网站，而不是给他们指定一个网站。

☆如果你让听众进行团队活动，那么你可以让他们自己选择合作伙伴，而不是为他们分配团队成员。

☆当你在演讲结束时发出行动号召时，不要让听众只做一件事，而要向他们提供三四个可以采取的不同行动。例如，在一些演讲结束之际，我会向听众说明可以在哪里获得更多的信息。我经常有以下选择：

（a）读我的一本或多本书；

（b）读我推荐的一些其他书；

（c）报名参加我的一个课程。

人们在婴儿期就具有对控制的需求

艾格杨描述了一项研究：在这项研究中，研究人员将4个月大的婴儿的手系到一根绳子上。婴儿移动手时会拉动绳子，这将会引起一段音乐的播放。然后，研究人员将绳子松开，婴儿就失去了对音乐的控制。研究人员会以同一时间间隔播放音乐，但是婴儿不能控制音乐什么时候播放，婴儿会因此变得悲伤和生气，即使音乐仍然以同样的时间间隔播放。由此得出，婴儿想控制音乐的演奏时间。

要点总结

▹人们需要有掌控感和选择权。

▹人们不会总是选择以最快的方式把事情完成。你可能需要考虑提供多种办法，即使替代方法的效率较低，但这样人们就会有进行选择的机会。

▹如果你给了人们很多选项，一旦你减少选项，人们就会变得不高兴。

▹在演讲结束时，提供数种（最多4种）不同的行动选项，而不是仅有一种。

▹如果你为演讲设置了活动环节，那么你应该让人们可以选择参加哪个活动或者与谁一起做活动。

62 相比金钱，人们更在乎时间

假如周日你在最喜欢的路上骑自行车，你在中途遇到一些孩子在卖柠檬水。你会不会停下来买柠檬水呢？你喜欢柠檬水吗？你是否会因柠檬水摊位旁的标牌广告语而购买呢？

斯坦福商学院的卡西·莫吉纳（Cassie Mogilner）和詹妮弗·阿克（Jennifer Aaker）2009年进行了一系列的实验，探究了提及时间或者金钱是否会影响人们停下来购买、愿意花多少钱购买，以及对于购买的产品的满意度。他们进行了5次实验。

花时间vs花钱

第一项研究是在柠檬水摊位进行的。有时摊位旁会有一个牌子写着：“花很少的时间，享受C类和D类的柠檬水。”这是与“时间”相关的表述。有时牌子写着：“花很少的钱，享受C类和D类的柠檬水。”这是与“金钱”相关的表述。而其他时间牌子上写的是：“享受C类和D类的柠檬水。”这是与“控制”相关的表述。

共有391人走路或骑自行车路过这个摊子。那些停下来买柠檬水的顾客年龄范围在14～50岁，性别和职业有所不同。顾客可以在1～3美元的范围内以任何价格购买一杯柠檬水，价格由顾客决定。作者评论说：高昂的价格是合理的，因为顾客必须为高质量的塑料杯支付成本。在喝完柠檬水后，顾客会接受一项调查。

当标牌提到时间时，更多的人（14%）停下来买柠檬水。事实上，当提到时间时，停下来购买的人是当提到金钱时停下来购买的人（7%）的两倍。此外，顾客在看到时间相关的表述时的支付金额（平均2.50美元）要比顾客在看到金钱相关的表述时的支付金额（平均1.38美元）多。有趣的是，看到“控制”相关的表述时，停下来购买的顾客人数和平均价格都介于前面两种情况中间。换句话说，提到节约时间会带来更多的客户和金钱，提及节省金钱带来的客户和金钱会更少，两者都不提及时，客户和金钱的数量则介于中间状态。相同的情况也发生在当客户参与写满意度调查时。

研究人员假设，相比于提及节省金钱，当你提及节约时间时，你会

更容易建立更多的个人联系。为了验证这个想法，研究人员在实验室里额外进行了4个实验，来看看传达节省时间或金钱的信息会如何影响人们对购买iPod、笔记本电脑、牛仔裤和汽车的想法。

人们想要建立个人联系

当所有实验结束时，研究人员得出结论：当存在个人联系时，人们的购买意愿会更强烈，花的钱会更多，也会更喜欢他们购买的东西。在大多数情况下，这种个人联系是由时间因素而不是金钱所触发的。这种说法的意思是，对时间因素的提及会突出你对产品的体验经历，而对这种体验经历的考虑则产生这种个人联系。

然而，对于某些产品（如名牌牛仔裤或豪华汽车）或对某些消费者（那些视财产重于体验的人）而言，这种个人联系更多是因谈及金钱（而不是时间）而产生的。这些情况属于少数，但确实存在。

了解你的听众

了解你的听众非常重要。如果他们看重威望和财富，那么你应该多提及与金钱相关的内容。但如果不是这样的话，那么关于节省时间的话题对他们而言可能会更有影响力。

要点总结

▹请注意，在大多数情况下，相比金钱或财产，大部分人更容易受到时间和（让人们建立个人联系的）经验的影响。

▹当你鼓励人们采取某个具体行动时，你可以提到节省的资金额度，也可以同样（甚至更加）强调节省的时间。

▹记住，人们总是想要建立彼此之间的联系。因此，在演讲过程中，你可以尝试让人们相互了解并建立个人联系。例如，当你让人们一起做活动时，你要给他们足够多的时间来与在场的其他人分享他们的成果。

63 情绪会影响决策过程

假设你刚刚得到了一份新工作。这项工作很有趣，并且待遇不错，但也存在缺点：你可能需要经常出差和加班。你应该接受新工作还是继续从事旧工作？你的直觉告诉你要接受新工作，但当你坐下来列出一个关于新工作的优缺点列表时，你却发现弊大于利，而你的逻辑判断也告诉你还是应该留在原地。你会遵循哪一种建议：你的直觉还是你的逻辑判断？

玛丽克·德·弗里斯（Marieke de Vries）和她的团队2008年进行了一项研究，他们感兴趣的是情绪和决策策略的交集问题。

被试观看了一个视频，视频可能是由一部与木偶有关的电影剪辑而成的（让人产生快乐情绪），也可能是由电影《辛德勒的名单》剪辑而成的（让人产生悲伤情绪）。接下来，实验者把一些热水瓶产品展示给被试看，并询问其中一部分被试，基于直觉，他们会希望在抽奖中抽中哪个热水瓶（直觉状态），然后让另一部分被试评估不同的产品的优缺点（审慎状态）。

被试在选择了他们更喜欢的热水瓶后，又估计了所选热水瓶的价格。紧接着，被试填写了调查问卷，以测定当时的情绪，最后再次填写调查问卷来测定自己惯有的决策方式是直觉方式或审慎方式。

下面是对这项研究结果的一份总结。

☆在观看以上视频后，人们的情绪会变得快乐或悲伤。

☆通常使用直觉决策方式的被试，在经过直观的引导后，会对热水瓶做出更高的估价。

☆通常使用审慎决策方式的被试，在经过审慎的引导后，会对热水瓶做出更高的估价。

☆如果被试的情绪是快乐的，那么当他们使用直觉决策方式时，他们对热水瓶的估价会更高，无论他们平时的决策方式是什么。

☆如果被试的情绪是悲伤的，那么当他们使用审慎决策方式时，他们对热水瓶的估价会更高，无论他们平时的决策方式是什么。

☆性别差异不影响实验结果。

评估你可以如何影响听众的情绪

对于在你之前的演讲者、你所在的房间，或者听众的整体文化等影响听众情绪的因素，你可能不具有控制力。但是如果可能的话，你应该考虑在演讲过程中，你可以通过哪些因素影响听众的心情，这些因素包括视频、音乐以及你自己的面部表情和情绪（见第8章）。

要点总结

▷有些人倾向于依靠直觉做决策，而有些人倾向于审慎地做决策。

▷人们会高估一个产品的价值，前提是他们以自己惯有的决策方式做决定。

▷如果你知道某人的决策方式，那么你可以建议他们如何做出决策，这将导致他们高估产品的价值。

▷你可以很容易地影响他人的情绪，例如，让他人观看一个简短的视频。

▷当人们情绪良好时，假如你要求人们基于第一感觉做出决定，那么他们可能会高估产品的价格。

▷当人们情绪不好时，假如你要求人们审慎地做出决定，那么他们可能会高估产品的价格。

▷如果你影响了人们的情绪，并建议他们如何决策，那么他们将会高估产品或服务的价格。

64 群体决策可能是错误的

走进任何办公大楼，你几乎都会发现会议室里坐满了人，他们正在召开会议和做决策。每天，成千上万企业的决策都是由大型和小型的群体做出来的。遗憾的是，研究显示，群体决策有一些严重的缺点。

集体思维的危险性

在一项研究中，安德烈亚斯·莫则许（Andreas Mojzisch）和斯特凡·舒尔茨-哈特（Stefan Schulz-Hardt，2010）让被试模拟选择某个岗位的最佳候选人。每个被试都会独自查看候选人信息并做选择（非面对面形式）。其中，一部分被试在查看候选人信息之前，就已经被告知其他被试偏向于选择哪些候选人，而另一部分则没有被告知其他被试的选择偏向。然后，每个被试会收到关于候选人的同样的信息。为了做出最好的决策，被试必须检查所有收到的信息。

研究人员发现，如果被试在审阅候选人信息之前得知其他人将会选谁，那么他们不会审阅候选人的全部信息，从而不能做出最佳决策。在一项记忆测试中，被试并没有记住候选人最相关的信息。研究人员得出结论：当一组人在讨论开始时就分享他们最初的偏好时，他们就不会太关注群体的偏好以外的可用信息，而这可能会导致他们不能做出最优决策。

莫则许和舒尔茨-哈特进行了跟踪研究：他们改变了实验条件，让被试以小组形式面对面在一起。在这次实验中，每个小组成员都有关于岗位候选人的不同信息。只有在所有的小组成员都共享各自掌握的关于候选人的独有信息后，他们才能够得出最佳决策。同样，假如小组在讨论开始时就分享他们最初的偏好，他们就会在讨论过程中对决策相关的信息给予较少关注，从而做出错误的决策。

90%的小组讨论从一开始就错了

90%的小组讨论会从小组成员谈论他们的最初印象开始。这项研究很清楚地指出，这是个糟糕的主意。

两个人会比只有一个人好

外接手在球门区的角落接到球，这种方式算不算是触地得分？两位裁判对此有两种不同的判断。在哪种情况下，他们更可能做出正确的判断？是他们在讨论后做出判断，还是他们各自做出判断？巴哈德·巴赫拉米（Bahador Bahrami）的研究表明，“三个臭皮匠胜过一个诸葛亮”。如果两位裁判一起进行讨论，并且他们相关的知识和技能都胜任的话，那么他们更可能做出正确的决策。

巴赫拉米（2010）发现，当两个人一起做决策时，只要他们能够自由地讨论他们对所见事物的分歧，以及对其所见事物的信心有多大，那么他们做决策时会比单独一个人做决策时表现得更好。但如果不允许他们自由讨论，而只是让他们给出决策，那么两个人做出的决策并不比一个人做出的好。

如果你想让听众在演讲后做出决定，那么请考虑在演讲前向听众提供信息，让他们有时间深入思考。你可以将演讲的所有要点和背景细节以书面形式进行总结，并提前发送给听众。重要的是，你发送的材料需要包含你希望听众对信息所执行的操作，例如，“请阅读随附的讲义。我们将在XYZ演讲中讨论这一点。请你务必在演讲之前仔细阅读这些信息。”

要点总结

▹请考虑在演讲前向听众提供关于演讲的信息，以便他们有时间深入思考。

▹如果你要在演讲中让听众进行决策，那么提前将包含你要讨论的内容的讲义发出去。

▹你可以在演讲中设计一个小活动，让听众在这个小活动中表明他们的决策，以及对自己的决策有多自信。

▹在演讲中，如果你要让听众做决定，那么你要确保有足够的时间让人们讨论和决定。

▹让人们在向其他人公开自己的决策之前先评价对自己的决策有多大的自信心。

▹在演讲中，如果听众会分享各自的意见，请确保他们有足够的

时间来讨论分歧。

65 人们会受支配型人格的人影响

如果人们参加过群体决策，或者促成一个群体决策，他们都会有这样的经历：他们会发现，在群体中有一个成员具有垄断地位，对整个对话或决策起支配作用。采用群体决策的形式并不意味着就真的是整个群体进行的决策。在群体里有一个或者多个具有支配地位的成员在场的情况下，有些人会放弃决策，并可能根本就不发表意见。

为什么领导者会成为领导者

卡梅隆·安德森（Cameron Anderson）和加文·基尔达夫（Gavin Kilduff）2009年研究了团队决策。他们让学生们以4人为一组，并让他们解决GMAT考试（进入研究生商学院的一种标准化考试）中的数学问题。通过标准化数学问题，研究人员可以评估每个小组解决问题的能力。同时，通过看之前这些学生在SAT考试中的数学成绩，他们可以比较每个学生的能力。

在解决数学问题的环节中，研究人员录下了小组的群体会话，并在稍后查看了这些录像，以确定每个小组的领导者是谁。他们让多个观察者看这些视频，以判断是否有一致结论。他们还要求小组成员确定小组的领导者。最终，每个人都得出了一致的观点。

安德森和基尔达尔对“为什么领导者会成为领导者”这个问题很感兴趣。在小组开始行动之前，每个学生都填写了调查问卷来衡量他们对自身支配力水平的评估，而所有领导者的分数都很高。不过，这仍然无法解释他们为什么会成为领导者。他们有没有最好的SAT分数呢（没有）？他们是通过强迫别人而成为领导者的吗（不是）？

这个问题的答案让研究人员惊讶，答案就是：首先发言的是领导者。对于94%的问题，小组的最终答案就是最初提出的答案，而具有支配地位的人总是第一个回答。

如果你的人格并不是支配型人格呢

当你作为演讲者，房间里却有人比你更有支配力时，会出现什么情况？我曾为此吃了苦头。

我曾计划对一个小的顾问团队进行约2小时的演讲。我到得很早，演讲内容都准备好了。我计划的第一个环节是让每个人简要地分享最近他们完成的项目。我要求他们准备一个简短的陈述。

我转向我左边的人，他是公司的一个作风强势的副总裁，我问他是否想要开始。他连接了投影仪的电缆，并开始展示他从网上下载的房间里其他几个人的照片，照片上面有他所写的一些标题。之后，他用了1小时的演讲展示他的工作，只留给剩下的人很少时间来展示，而留给我的演讲时间则更少。

要控制整个演讲过程并不总是很容易。下面是我学到的一些教训，而你可能也会从中学会一些。

☆绝对不要将控制权交给其他人，除非你不打算拿回它。如果你允许别人演讲，那么确保你在将控制权交给别人之前已经完成了演讲。

☆如果其他人需要进行演讲，那么你可以让他们提前将幻灯片、评论或者提纲发给你，并和他们商议演讲时长。

☆如果你知道哪些人将会来参加这个演讲，不要从最有支配力的人开始。记住，第一个开始讲话的人有巨大的力量。

☆人们在组织中的地位越高，他们对演讲的注意力持续时间越短。如果你希望高层领导在你的演讲期间能够静静地坐着，那么演讲时间不宜太长。

☆如果你天生不是一个具有支配型人格的人，或如果现场有人比你更具支配性地位，那也没关系。作为演讲者，为了能占据领导者地位，你需要第一个讲话。

要点总结

▹在演讲中，首先发言的人会自动获得领导者地位。

▹在座谈会上或者在有其他发言者的场合上，你要确保你第一个发言。

▹如果你邀请其他演讲者，那么你必须跟他们具体说明你对他们的期望，并提前拿到他们的幻灯片、小册子或提纲。

▹当有其他具有支配型人格的人在场时，不要在开始时就把控制

权交给他们。

▷不要指望有支配型人格的高层人物会静坐超过5分钟。

66 在感到不确定时，人们会选择从众

这种情况在你身上发生过吗？你正在做演讲，在演讲的最后环节，你会让听众制定一个行动计划。你已经提前和所有被试都沟通过这个安排，大家也一致希望继续做出行动决策。现在你完成了演讲，接下来将是关于行动计划的讨论环节。让你惊讶的是，小组最终决定在这个时间不做决定或采取任何行动。到底发生了什么事？

不确定性起决定作用

比布·拉特纳（Bibb Latane）和约翰·达利（John Darley，1970）进行了研究，他们制造了一些特殊的状况，来确定人们是否会受到周围其他人的行为举止的影响。该研究的被试将进入一个房间，并被要求填写一份关于创造力的调查问卷。在房间里还会有若干其他人，这些人看上去也像是被试，但实际上他们是假装的，是实验设计的一部分。当人们在填写各自的调查问卷时，烟雾将开始从通风管道进入房间。被试会离开房间吗？他们会告诉别人烟雾进入房间吗？或者只是忽略它？

只有其他人都采取行动时，人们才会采取行动

被试会做出什么举动，取决于房间里其他人的行为，以及房间里的人数。房间里人越多，并且身旁忽视烟雾的人越多，被试越可能什么都不做。如果房间里只有一个被试，那么他就会离开房间，并通知他人。但如果房间里有其他人，并且其他人没有做出反应的话，那么被试很可能会什么都不做。

措辞很重要

因为人们倾向于做其他人做过的事情，所以你在鼓励听众采取某种行动时，不同的措辞可能会带来巨大的差异。假设你现在要做一场关于为什么不应该吸烟的演讲，你可以说：

“在2009年，美国20.6%的年满18岁的成年人是吸烟者。”

或者你也可以说：

“在2009年，美国79.4%的年满18岁的成年人不吸烟。”

后一种措辞会在让人们戒烟或不吸烟方面更有影响力，因为这意味着大多数人不吸烟。

要点总结

▹人们很容易被别人的观点和行为所影响，尤其在感到不确定时。所以如果你想让听众采取同样的行动，那么你可以告诉听众别人在做什么或决定什么。

▹在演讲中对措辞的把握是很重要的。“70%的人不乱扔垃圾”并不意味着“30%的人乱丢垃圾”。无论你告诉人们什么事情，只要告诉他们其他大多数人是怎么做的，他们就会受到影响并仿效。

67 要想让人们信守承诺，就让他们把承诺写在纸上

人们在写下一些东西时，会更加坚定他们对行动的承诺。

多伊奇（Deutsch）和杰勒德（Gerard）在1955年研究了其他人对决策可能产生的影响。他们要求一部分被试估计一些线条的长度，并且让另一部分被试对线条的长度给出一个错误的估值。被试是否会接受从别人那里听到的不正确的估值？他们是否会坚持（承诺）他们认为正确的答案？如果你阅读了前一节内容，你会毫不惊讶地发现，人们在做估值时会受到从他人那里听到的信息的影响。

但是，多伊奇和杰勒德也研究了在某些情况下，是否存在对决策的影响更强烈的情况。

☆在听取其他人对线条长度的估值之前，第1组被试将估值写在纸上。他们被告知不要在纸上签名，也不要交出他们的纸。

☆第2组被试将估值写在"魔法垫"（磁性绘画板）上，然后滑动"魔法垫"上的滑杆，在没有人看到的情况下，估值被抹去。

☆第3组被试将估值写在纸上并签字，他们被告知将在实验结束时上交纸张。

各小组对于线条长度估值的坚持会有多大不同？

第2组最有可能改变答案，给出错误的估值。第1组和第3组的反应相同；相比第2组，他们改变答案的可能性要小80%。不管别人怎么说，第1组和第3组的被试都更坚持自己最初的估值。

要求在评估结果上签上名字或者上交他们的评估结果，似乎对被试而言都没有什么区别。在相对永久的东西上写下结果就足以让他们坚持自己的看法或承诺。

书写会改变大脑处理信息的方式

沙德梅赫尔（Shadmehr）和霍尔科姆（Holcomb）1997年研究了当人们用手写方式（例如，用钢笔或铅笔）而不是用键盘打字时的大脑活动。书写与打字会用到不同的肌肉。沙德梅赫尔和霍尔科姆发现，当人们用手写时，记忆得到了进一步巩固。

要点总结

▹如果你想让人们提出并信守承诺，那么你可以让他们在一张纸上写下承诺。

▹为了让人们记忆更加深刻并且更加坚守承诺，你可以让人们用手写方式记录而不是用键盘打字方式记录。

68 人而采们取会行为动了摆脱亏欠感

如果我给你一件礼物或帮助你，你可能就会感激我，并想给我一件礼物或帮助我作为回报；你这样做可能是出于友善，但主要是为了摆脱亏欠感。这主要是一种潜意识的感觉，并且相当强烈。以上理论被称为互惠互利理论。

根据这个理论，赠送礼物和互相帮忙的行为之所以在人类社会中发展起来，是因为这些行为对于物种的生存是很有用的。如果一个人给别人一些东西（食物、住所、金钱，礼物，或者一个忙），这个人就会给别人留下人情债。如果这个提供了馈赠的人在将来发现自己对某种东西产生需要，他就可以请求别人的支持。这些“交易”会鼓励团体内的个体进行合作，并且这种合作有利于促进团体的发展和成员之间的彼此支持。

> 如何让捐款率翻倍
>
> 西奥迪尼（Cialdini，2006）的报告显示，在一次为退伍军人组织募捐的邮件活动中，捐款率为18%。但当邮件中包含个人的地址信息时（收件人也许感觉可以“接受回报”），捐赠率几乎翻了一倍，达到35%。

> 互惠互利理论具有普适性
>
> 根据海因里希（Heinrich，2001）的研究，互惠互利理论在各种文化中均有所体现。

不一定要等量回馈

在回报别人的恩惠时，你的回馈不需要与得到的一样多。例如，如果我请你吃一顿美味的晚餐，那么你会感激我，但是你不是非得请我吃一顿同样美味的晚餐。你可以在下次给我买杯咖啡或者帮我解决一个难

题，而那时候，你就会感觉已经还了我的人情。

要点总结

▷接受你的馈赠的人会感激你，并会找机会给你回报以减轻自身的亏欠感。

▷找出一些你可以在演讲过程中给听众的小东西。

▷如果你的演讲内容都是非常有用的信息，或者很有趣，那么你也可以将演讲本身作为一件礼物来赠予他人。

69 人们在说“不”之后，常常会说“是”

想象一下，你正在给当地学校的董事会做演讲。你代表的是一部分家长，他们希望学校可以用2000美元预算为学生们改善操场设施。

在会议上，你正在演讲和提出请求。你的发言让其他家长都震惊了，因为你要求的是5000美元，而不是2000美元。学校董事会的成员说：“不，不，我们不可能花那么多钱来改善操场设施。”你看起来很失望，然后说：“哦，嗯，我们确实有一个2000美元预算的计划。”他们要求看这个计划，而当会议结束时，2000美元的预算已被批准。

刚刚发生的情况叫作让步。当学校董事会说不行，而你接受了他们所说的不行时，这个不行就成为你给学校董事会的礼物。结果，他们欠了你人情。当你提出将预算减少至2000美元的计划时，董事会就可以通过对这个小数额方案说“行”来减轻他们的亏欠感。

这种策略有时称为“拒绝—退让”（rejection then refreat）策略。其表现形式是，发起人提出一个大部分人都没办法同意的要求，然后在被拒绝后提出另一个较合理的要求，最终得到了实际上一开始想要的东西。

经历让步过程的人更可能做出行动

西奥迪尼（1975）曾在一项研究中让路人停下来，并请求他们陪同一批问题青少年进行一天的动物园之旅。结果，只有17%的路人同意请求。

在这项研究中，有些时候，西奥迪尼首先请求人们每周为这些青少年花两个小时做辅导，并持续最少两年（一个更大的要求）。在这种情况下，大家都说不行。但当他在提出这项请求后又请求路人陪这批问题青少年进行一天的动物园之旅时，50%的人同意了。而当他直接请求路人陪游时，只有17%的人同意。前者（50%）几乎是后者（17%）的3倍。这就是让步的作用。

西奥迪尼从中发现一个有趣的附加效应。经过让步过程的那组人中有58%随后露面了，相比之下，没有经过让步过程的那一组里面只有50%的人出现。由此可见，经历让步过程的人更可能做出行动。

请求之间的差异是重要的

要使让步产生效果，你第一次向人们提出的请求必须是他们不会同意的，但是仍然应该是在一定程度上合理的。如果你第一次的请求完全是古怪的，那么第二次提出请求就会失效。此外，你做出让步时提出的请求必须看上去是公平的。

要点总结

▹如果你向人们提出请求而被拒，他们就会产生亏欠感，所以，如果你下次向他们提出更小的请求，他们就可能会觉得必须接受。

▹当人们最初拒绝了大的请求，然后又同意了一些较小的请求时，这会增加他们对较小请求的承诺。

▹在演讲过程中，你可以以某种方式向听众提出一个较大的请求，这样就有利于你在发出呼吁的时候实现一个较小的请求。

70 人们使用系统1（感实性）思维进行决策

2005年10月，美国政治讽刺作家斯蒂芬·科尔伯特（Stephen Colbert）在他的节目《科尔伯特报告》中使用了“感实性”（truthiness）这个词。

科尔伯特对感实性的描述是：在你的内心深处，你知道某件事是真实的，而不是通过事实、逻辑或证据来认识这件事。Dictionary.com网站上关于“感实性”的描述如下：

从一个人的直觉、观点或知觉出发看似真实的特性，而不考虑逻辑、事实证据等。

“感实性”的出现

《韦氏词典》在2006年将“感实性”这个词评为“年度词汇”，但科尔伯特并没有真正发明这个词。正如语言学家本杰明·季默（Benjamin Zimmer）所指出的，《牛津英语词典》中的“truthiness”是“truthy”一词的一种形式，它意味着真实性。这意味着科尔伯特以真实性的方式使用了“感实性”这个词。

研究表明，人们确实相信自己直觉中的信息是正确的，而感实性是许多人记忆事情和做出决定的方式。

如果我问你“中国是亚洲国家吗”，你可能会依靠你的知识和记忆力快速而正确地回答这个问题。但我还可以问你其他类似的问题，你可能不会那么肯定。例如，如果我问你：“德国美因茨有古登堡印刷博物馆吗？”如果你读过关于古登堡的书，或者去了美因茨，你才可能正确回答。（顺便说一下，答案是有。）

第2章介绍了丹尼尔·卡尼曼关于系统1（快速、简单、直观）和系统2（困难、努力）思维模式的想法。在大多数情况下，人们处于系统1思维模式。这种模式直观、快速，依赖于科尔伯特的“感实性”。这意味着你可以基于直觉试着回答关于古登堡印刷博物馆的问题。

有时候甚至很多时候，依靠系统1做出的决定都是正确的，但有时不是，因为我们的直觉很容易受到影响。

重复易使人们相信他们的直觉

人们在确定某件事是否属实时，会受到什么影响？对这个问题的研究至少可以追溯到20世纪70年代末。1977年，琳恩·哈什尔（Lynn Hasher）的研究表明，如果人们听到足够多的虚假信息，那么他们会相信这是真的。理论上，重复接收某个信息会使信息更容易被人回忆起来。这种容易处理认知信息的感觉会与熟悉感结合在一起。系统1会感应到什么是熟悉的和容易理解的，然后确定它是可信的和真实的。

照片＋信息＝感实性

你可能已经知道，将照片与文本结合起来（例如，带有食谱的图片）展示内容时，文本信息会比较易于理解。但你可能没有意识到，照片也会增强人们相信信息的倾向，即使它不是真的。

史蒂文·弗兰达（Steven Frenda）在2013年展示了过去十年中发生的政治事件的照片和新闻剪辑视频。有些照片和新闻剪辑视频是真实的，有些因为经过了修改而显得真实，但描述的是并未发生的事件。

被试在观看照片和新闻剪辑视频后，要从以下选项中进行选择：

a.我记得看到过这个；

b.我不记得看到过，但我记得发生过；

c.我不记得了；

d.我对事情的发生有不同的记忆。

他们还可以回答以下自由形式的问题：

a.你当时对“这件事”有什么看法？

b.回首往事，你今天对此感觉如何？

弗兰达测试了2650名被试。在研究开始时，被试先看了三个真实事件相关资料。研究人员通过该步骤统计有多少人记得这些类型的事件。大多数被试（82%）对每一个真实事件都选择了a选项或b选项。几乎每个人（98%）都记得至少看过三个事件中的两个。

然后被试观看了五个虚假事件相关资料中的一个。在2650名被试中，一半的人报告他们记住了这个错误的事件，而在那些报告记住这个事件的被试中，一半的人（占总被试的27%）说他们不仅记住了这个事

件，还记得在当时的新闻上看到了它。只有6%的被试选择了d选项。其他人（44%）选择了c选项。

政治和虚假信息

在第二项研究中，研究人员发现政治归属影响了错误记忆。自由主义者倾向于认为，让保守主义者看起来不好的虚假报道是真的；而保守主义者倾向于认为，让自由主义者看起来不好的虚假报道是真的。

我不主张你用篡改的照片和虚假的信息来使人们产生错误的记忆。事实上，了解这项研究，意味着你必须确保虚假的照片和信息不会被有意或无意地传播。在传播中使用照片，并多次重复传播，使得虚假信息最终无处不在，这一切都太容易了！所以，我们不能这么做。

即使对于评估事实信息，人们在看到相关照片时也更容易相信信息是真实的。艾琳·纽曼（Erin Newman）2015年曾让人们对于“澳洲坚果与桃子属于同一个进化族群”的说法进行判断。在研究中，纽曼有时会展示与文本相关的照片，例如，碗中装有澳洲坚果的照片；有时会展示与主题无关的照片；有时根本没有展示照片。在有相关的照片的情况下，人们更有可能认为这一说法是正确的。

纽曼发现，感实性的影响可能会持续很长时间；如果有相关照片，人们就会一直相信这些信息（几天、几个月或更长时间）。

纽曼的假设是，观看照片加速了人们信息处理和决策的过程，增加了容易处理认知信息的感觉和熟悉感。下面是这个过程的公式：

照片＝容易理解

和

容易理解＝熟悉

所以

熟悉＝真实

人们不知道他们会进行这个决策过程。它是人们在潜意识的状态下发生的。

要点总结

▷当你希望听众相信某些信息时，请经常多次重复它们。对你来说，你似乎在一遍又一遍地说同样的话，但是如果你想让人们记住并坚信这些信息，那么重复是至关重要的。

▷在文字旁边添加相关照片（真实的），可以增加信息的可信度。

71 当面对复杂的决定时，人们会跟着感觉走

你可能有过做复杂决定的经历，也获得过类似这样的建议："不要让你的感觉妨碍你做出正确的决定。"许多人认为做复杂决定的最好方法就是摒弃个人感觉。

逻辑还是感觉

约瑟夫·米克尔斯（Joseph Mikels）2013年进行了一系列研究，以确定人们是否做出了更好的复杂决策。研究条件分为两个：一是人们依据逻辑进行决策，有全面的信息，并且仔细考虑（信息组）；二是人们根据自己的感觉做出决策，了解的信息少，并且没有经过深思熟虑（感觉组）。

在米克尔斯的第一项研究中，他向被试展示了四种汽车的属性（诸如汽油里程、安全功能，等等）。被试的任务是决定哪辆车的性能是最好的。在展示汽车属性和汽车选项之前，米克尔斯告诉一部分被试要注意并根据看到的属性来决定哪辆车最好。他告诉其他被试要注意并根据自己的感觉做出决定。

在研究进行过程中，米克尔斯询问两组被试不同的问题，以强化感觉与信息的分离。在了解了一辆汽车的某项属性之后，感觉组中的被试需要评价他们对特定汽车的感觉（按照从1到7的等级评定感觉，其中1是非常消极的，而7是非常积极的）。信息组中的被试没有被问及他们的感觉。相反，信息组被问的是对这辆汽车的记忆有多清晰（按照从1到7的等级评定，其中1是"我不记得有关这辆汽车的任何方面的信息"，7是"我非常清楚地记得这辆车的信息"）。

一半的被试了解了四辆汽车和四个属性（简单情况），另一半的被试了解了4辆汽车和12个属性（复杂情况）。

在被试查看了所有属性和汽车后，米克尔斯要求每个被试根据这些属性来判断哪辆车是最好的。

最后，他让每个被试按7分值法对每个属性的重要性进行评估，其中1表示该属性（例如，汽油里程）不重要，而7表示非常重要。

结果如何？

在这个实验中，确实存在一辆性能最好的汽车：4辆汽车中，一辆有75%的正面属性，两辆有50%的正面属性，另一辆有25%的正面属性，这意味着只有一个“正确”的答案（即具有75%正面属性的汽车是性能最好的）。

在简单情况（4辆汽车，4个属性）下，感觉组和信息组之间没有显著差异。在挑选最好的汽车时，两组人的表现都相似。

但在复杂情况（4辆车，12个属性）下，实验结果则存在显著差异。感觉组中有68%的人选择了最好的汽车选项，而信息组中只有26%的人选择了最好的汽车选项。

图6-1显示了相关数据。

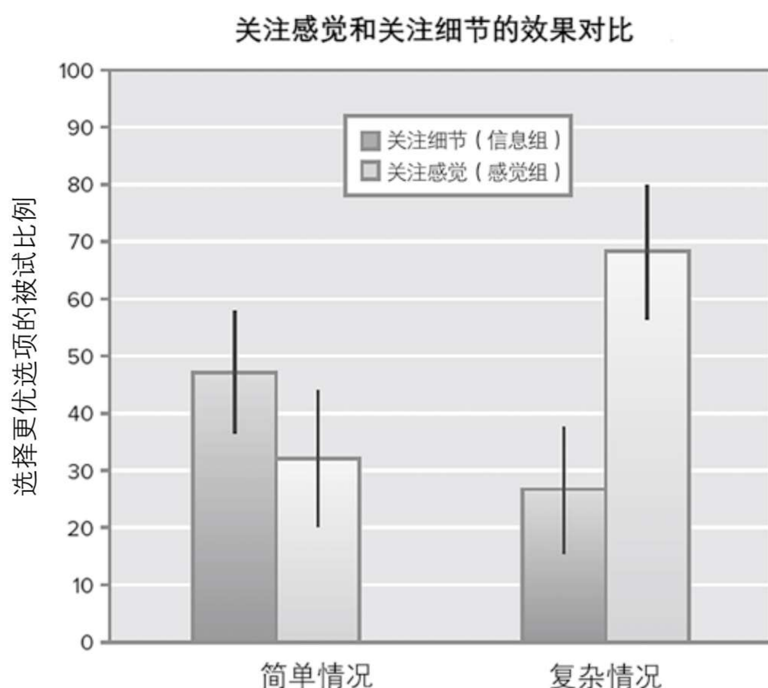


图6-1 在简单和复杂情况下，感觉组与信息组的实验结果

满意度和自信心

米克尔斯再次进行了实验，但这次他让被试做的只是复杂的决定，并且没有客观的“正确”答案。这4辆车中每一辆都有一半正面属性和一

半负面属性。他没有给出一个客观正确的答案，而是使用每个被试对重要性的评分来确定他们的最佳选择。

此外，他还要求被试对自己所选择汽车的满意度进行评分（从1分到7分，1分表示完全不满意，7分表示非常满意）。他还问被试对自己的选择是最佳选择有多自信（从1到7分，1分表示不自信，7分表示非常自信）。

同样，感觉组中的人比信息组中的人做出了更好的选择（基于他们自己对属性的重要性评级）。请看图6-2，感觉组不仅做出了更好的决定，而且对自己的选择更加满意，对自己做出的选择更加自信。

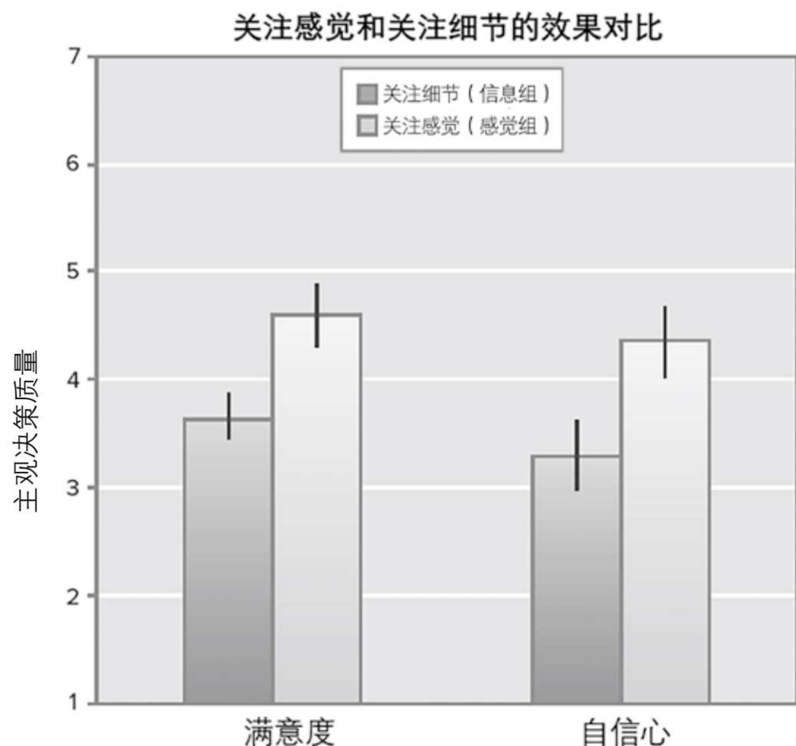


图6-2 感觉组和信息组在满意度和自信心方面的对比

给人们点时间考虑怎么样

我们对米克尔斯研究的介绍还没有完全结束。在他这项研究的第三个实验中，他想探究给人们时间深思熟虑是否会对结果产生影响。所

以，他对复杂情况条件重新进行了实验，但这次他把一半的被试分配到“深思熟虑组”，把另一半被试分配到“分心组”。他告诉深思熟虑组的被试在选择汽车之前要考虑3分钟再决定。他让分心组的被试做了3分钟的非相关工作的记忆任务（看看显示2秒的随机数字，如果这个数字与两次试验前的数字相同，就做出反应）。在3分钟结束时，两组都被告知要从四辆车中选择一辆作为最佳选择。

图6-3显示了实验结果。

信息组中被给予3分钟进行深思熟虑的人和感觉组中没有进行深思熟虑的人做的选择一样好。由此可见，花时间思考一个决定有助于人们做出复杂的决定和评估信息。

信息组中那些被无关任务分散注意力的人比那些只是静静地思考的人选得更糟。

在感觉组中，做一件不相关的工作对实验结果没有影响，这些人在做选择上和信息组一样出色。但当感觉组被要求仔细考虑这个决定时，他们选择的准确率骤降。

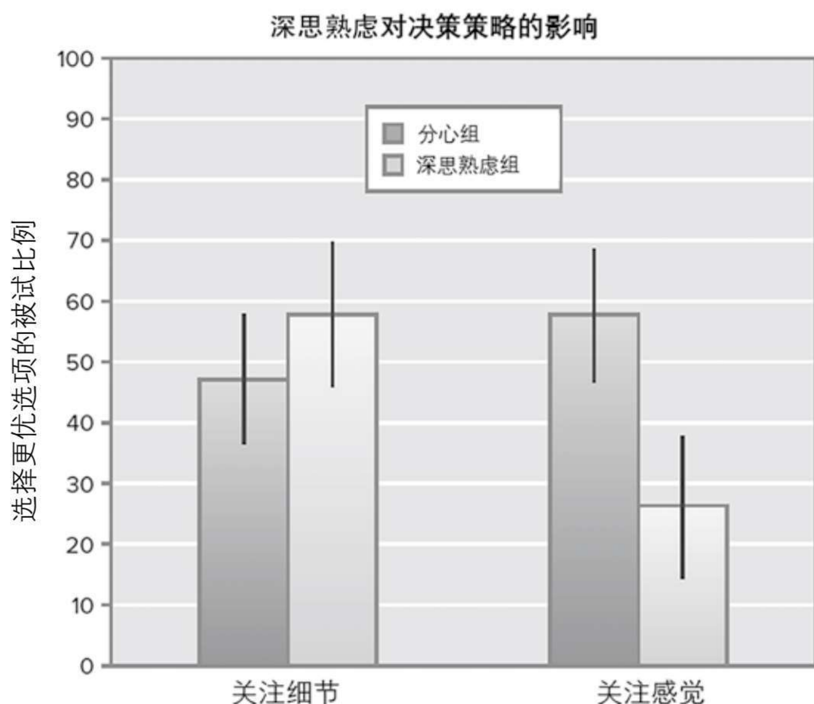


图6-3 分心组和深思熟虑组的实验结果

要点总结

▹即使你指导人们跟随感觉做决定，你也不能保证他们会这样做。

▹所以你最好给他们最少的必要信息，然后要求他们做出决定。一旦人们决定了，你就应该停止向他们提供信息。

▹当你向必须做出简单决定的人提供信息时，不要告诉他们跟随感觉行事。

72 自信心会触发决策行为

为什么有些人在做一些决定时似乎很慢，而在做其他决定时却很快？你可能会猜测，这是因为有时他们做的是一些无关紧要的决定，比如在餐馆点菜，有时他们做的是一些重要的决定，比如是否要搬到新公寓或新城市。做重要的决定需要更多的时间，这是很自然的想法。

但实际上，决定的重要性并不是人们快速或缓慢做出决定的原因。

那么，个人性格对做决定有何影响呢？有些人是心血来潮就做出决定的，有些人则需要很长时间来做决定。尽管性格（和大脑）的差异导致一些人比其他人更冲动，但是，即使是冲动的人，有时也需要很长时间来做决定，而谨慎的人有时也会很快做决定。所以，做决定所需的时间不是由个人性格决定的。

预测某人何时会做出决定的最佳指标是他对自己做出的最佳决定有多自信。

当人们确信自己正在做出“正确的决定”时，他们就会做出决定。如果没那么确信，那么他们就不会做出决定。

鲁兹贝·基亚尼（Roozbeh Kiani）在2014年的研究中调查了决策中确定性、经过时间和依据数量之间的关系。

当人们在考虑一个决定时，他们的大脑相关区域（大部分是潜意识的）不仅要分析所有因素并评估决策的利弊，还要评估他们对决策的确定程度以及他们对该决策是最佳决策的确定程度。与这些决策相关的大脑区域如何决定一个人是否确定？答案是，这些区域使用了此人过去对此类决策的准确性信息，并在这些信息中添加了该人为该特定决策积累的所有依据，包括赞成决定的依据和反对决定的依据。

基亚尼特别研究了经过时间对确定感的影响。随着时间的推移，如果一个人没有做出决定，大脑中与决策相关的区域就会开始怀疑，这个人之所以花费了很长时间，是因为做这个决定是困难的。花费的时间越多，大脑中与决策相关的区域就越认为这是一个困难的决定。如果决策是困难的，那么大脑中与决策相关的区域就不太确定此人是否会做出好的决策，以及此人是否准备好做出决定。当然，这会让人们陷入一种循环（时间越长，决策就显得越困难和越不确定，因此人们需要更多的时间进行决策）。

决策可以加速吗

我们是否有可能改变人们对确定性或者经过时间的认知，让人们走出这种循环，并鼓励他们做出决定？答案是肯定的，下面将告诉你该怎么做。

因为大脑中与决策相关的区域着眼于两个要素，即经过时间和依据数量，所以为了让人们获得对某个决定的确定感，你可以让人们留下大量依据已经积累起来的印象，这样，他们就会加速决策。

更好的加速决策的策略不是提供大量信息，而是将信息分成许多小的信息块。许多小的信息块会给大脑中与决策相关的区域留下它已经积累了大量依据的印象。

记住，经过时间是至关重要的。如果所有的依据都积累得很快，那么大脑中与决策相关的区域就会“认为”：决策一定不会那么困难，并且有足够的依据可以确定。这反过来会让人们产生一种确定感，而这种确定感会触发实际的决策行为。

要点总结

▹你可以通过把信息分成许多小的信息块来鼓励人们做决定。

▹在演示文稿中用列表形式展示所有信息。这会让观众产生这样一种感觉：依据积累得很快。

▹只提供让人们采取行动所必需的信息。提供更多的信息，效果未必更好。

73 压力对决策的惊人影响

玛拉·马瑟（Mara Mather）和尼科尔·莱特霍尔（Nichole Lighthall）2012年回顾了对压力和决策的研究。出于某种目的，他们将压力定义为：

“在情感上或生理上具有挑战性的经历”，它会“引起交感神经系统反应，并刺激应激激素（如人体的皮质醇）的释放，从而调动身体的资源来应对挑战。”

身体压力和心理压力都会影响大脑中的多巴胺奖赏通路，也会影响风险和奖赏评估的反馈回路。

在压力下做决定时，人们会参考过去那些最终得到积极结果的事情。他们往往会忽略过去那些以消极结果结束的事情。

性别差异的影响很有趣

但还有另一个需要考虑的因素。事实证明，当一个决定涉及立即承担风险时，男人和女人的反应是不同的。

如果人们必须在压力下立即做出决定，并在安全选择（潜在收益更少，损失风险也更小）或风险更大的选择（潜在收益更多，但潜在损失也更大）之间做出选择，那么男性更可能选择风险更大的选择，而女性则更可能选择更安全的选择。

图6-4显示了人们在压力下做决策的流程。

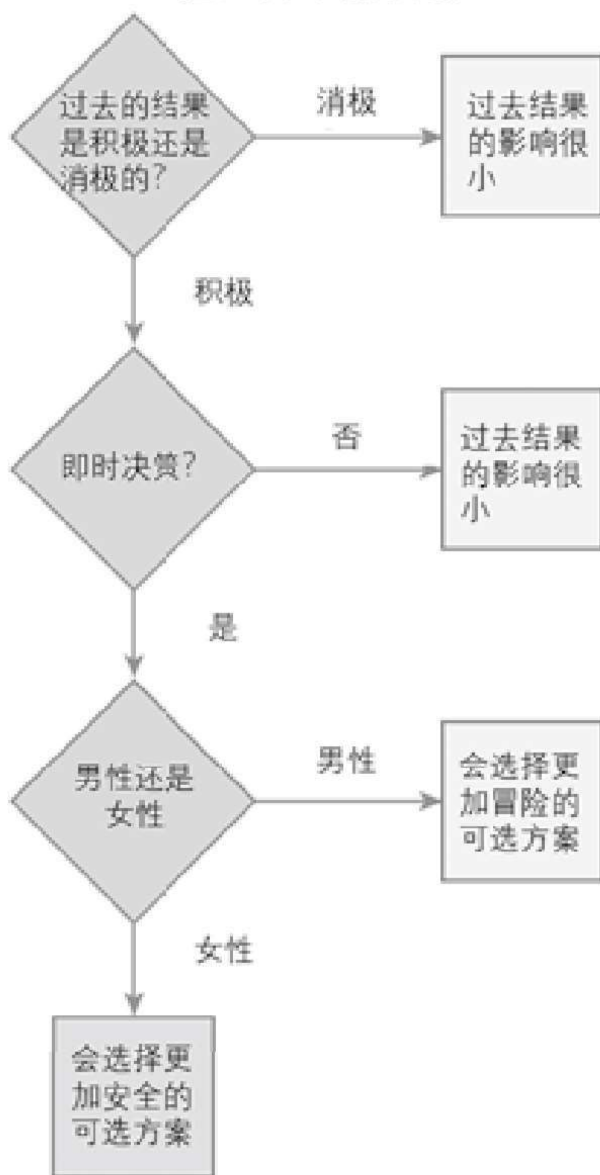


图6-4 人们在压力下做决策的流程

要点总结

▹当人们在压力之下做决定时，如果你提醒他们以前有过的类似

经历，那么他们将更有可能只记住积极的经历，并更愿意做出决定。

▹如果你的听众主要是处于压力之下的女性，那么你可以为他们提供低风险的选择方案，因为他们不太可能选择高风险的选择方案。

▹如果你的听众主要是处于压力之下的男性，那么你可以为他们提供具有高潜在收益的选择方案，即使这些方案的潜在风险很大。

▹如果你的听众男女比例相当，那么你可以提供一个安全/风险程度适中的选择方案。

▹如果可能的话，你要尝试确定你的听众的性别、过往经验和压力水平，以便制定相应的演讲方案。

74 人们会受数字的影响，即使各个数字毫不相关

请看下面的乘法问题。你不用做乘法计算，但可以估算一下答案。

式子一：8×7×6×5×4×3×2×1

2011年，阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）和丹尼尔·卡尼曼在研究中问人们这个问题时发现，人们的平均估值是2250。

但当他们用相反的顺序（如下所示）显示数字时，人们的平均估值是512（正确答案是40320）。

式子二：1×2×3×4×5×6×7×8

与从较小的数字（1）开始的式子相比，从较大的数字（8）开始的式子被人们估算出了更高的数值。

特沃斯基和卡尼曼将这种一个数字影响另一个数字的估算、感知或偏好的趋势称为“锚定和调整”（anchoring and adjustment）。人们容易受到你给出的起始参考点的影响。这个起始参考点起着锚点的作用，并会改变人们对结果的期望。

任意锚定

在另一项研究中，特沃斯基和卡尼曼让人们旋转轮盘。轮盘上标有从1到100共100个整数，但他们对轮盘做了手脚，所以轮盘的指针总是落在数字10或数字65上。在旋转轮盘并得到一个数字后，研究人员会让被试猜测非洲国家中联合国成员的比例是多少。

当旋转轮盘落在数字10上时，被试猜测，非洲有25%的国家在联合国；当落在数字65上时，被试猜测，非洲有45%的国家在联合国；以上猜测值均为平均值。由此可见，即使是随机数，也可以作为锚点。

比方说，假设你从介绍公司当年的总收入来开始你的演讲。你在一家大公司工作，公司年收入很高，有120万美元。稍后，你将提到你所在部门的新员工数量有23人。如果你的观众在听到120万这个数字之后听到23这个数字，那么23这个数字对他们来说会很小。人们将在数字120万上锚定，并且下意识地将这一数字与23比较，即使这两个数字是关于非常不同的主题的。

所以，你应该考虑一下你演讲中的数字以及相关主题的顺序，以避

免锚定效应影响人们对某个数字产生你不想要的反应。

要点总结

▹在演讲中，当听众锚定一个数字时，这个数字可能会影响他们看待你稍后使用的另一个数字，即使这些数字不相关。

▹考虑数字以及相关主题的顺序，从而使锚定效应不会以你不想要的方式影响你的演讲。

第7章 人们如何对环境做出反应

"地狱"是一个半满的礼堂。

——罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）

任何人如果曾经进入一个大房间或者礼堂，而里面只是坐了一半人甚至更少的人，那么人们一定会认同上面所引述的诗人罗伯特·弗罗斯特的话。在进行相同内容的演讲及主讲人相同的情况下，不同的环境会让你产生不同的体验。演讲者和听众都会受到演讲环境的影响。

75 房间坐得越满，人们的能量越充沛

当人们聚在一起时，会在许多微妙而又不是那么微妙的地方发生变化。人类的行为是一种复杂的组合，该组合由自己与其他人之间的互动所组成。当人们进入一间空旷的房间时，他们会不由自主地选择位置，使所有人在房间里均匀地分布。这意味着，即使听众正在等待演讲的开始，也不见得会选择集中坐在一起。在人数相同的情况下，房间越大，这种影响会越强。

演讲者会受到这种微妙的相互作用的影响。当作为演讲者的你走进房间并站在房间前方，而听众正在嗡嗡地窃窃私语时，你也会受到这种环境的影响。相反，一间安静的空房间不会激发你的能量。

因此，如果可能的话，你可以和活动主办方商量，看看能不能找到一个可以基本坐满人的房间，以便你在开始演讲前可以充满能量和兴奋感。这对于小型会议和大型会议都适用。

有时候，你对听众所坐的位置是有控制权的。这在礼堂会比较难以实现，但是如果场地是一个很小的房间，座椅是可以移动的，或者场地是会议室，那么你可以拿走一些椅子，或把讲义、垫纸、笔等材料集中放到房间里的一个区域。

要点总结

▹避免在不到三分之二满的房间里做演讲。

▹提前向主办方询问他们预期会有多少人来听演讲，然后让他们找一个基本能坐满这些人的房间。

▹如果你要在一个教室或会议室里做演讲，里面的椅子比你需要的更多，那么你一定要移走一些椅子或物料，以便让听众集中坐在一起。

76 阴暗的房间会使人昏昏欲睡

假设听众刚刚吃完午饭，而你要在这个时候进行演讲。房间的百叶窗都合上了，有人在你准备开始演讲时把房间的灯关掉了。现在，你基本上是站在黑暗中。这时，你必须比平时表现得更好，以确保这些吃得饱饱的人在关了灯的情况下不会睡着了。

一二十年前，投影仪的屏幕并不是很亮。为了能够看清幻灯片，人们不得不将房间的灯调得很暗。

现在，投影仪的屏幕更加明亮了，而照明系统也更加复杂。你不需要把房间的灯调得很暗了。

光线不足会使人难以看清事物

如果听众坐着的地方光线太暗，就不利于做笔记。如果你所站的地方光线太暗，那么听众将难以看见你。演讲是一种表演，而你的听众需要能够看到表演者（你）。

因此，如果可能的话，你应该提前到达演讲地点，并检查可以选择使用哪些灯光。希望你不会过度依赖幻灯片，因为你和你所讲的内容与幻灯片一样重要，甚至更重要。

要点总结

▹把投影仪的屏幕再调亮一点，别怕浪费电。与看到幻灯片相比，让人们可以看到你更加重要。

▹当房间的灯光太暗时，人们会难以看清自己的笔记和材料。

▹提前到达演讲现场并测试一下灯光效果。

77 如果你离开了听众的视线，他们可能就会走神

当你要进行演讲时，你很有可能会考虑房间前面的场地如何布置。你有地方放你的笔记本电脑吗？有东西妨碍你走动吗？你同时还要注意，场地的布置对听众有何影响。

在某些情况下，你可能无法影响或控制场地的布置，例如，如果场地是一个观众座位都被固定的礼堂（见图7-1）。但在许多场地中，座位是可以被挪动的。

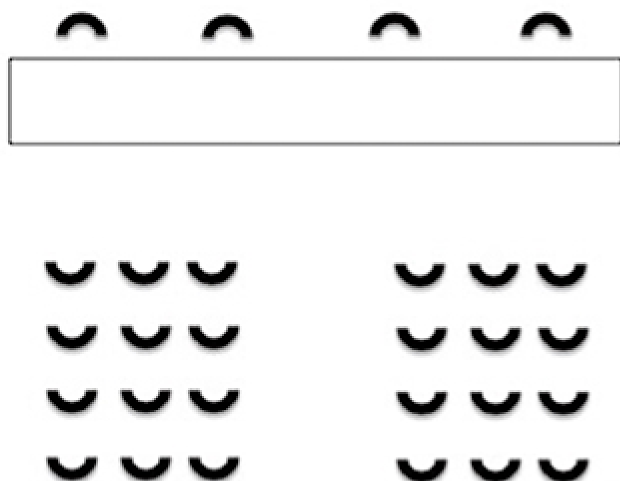


图7-1 礼堂座位布局

检查观众座位上的视线

你要确保房间里的每个观众都能非常容易地看到你。如果他们不能看到你，你就应该重新布置会场摆设，以让观众获得更好的视线。

在一些有着标准的座位布局的房间中，可能有很多座位无法让观众获得好的视线。图7-2显示的是宴会座位布局。

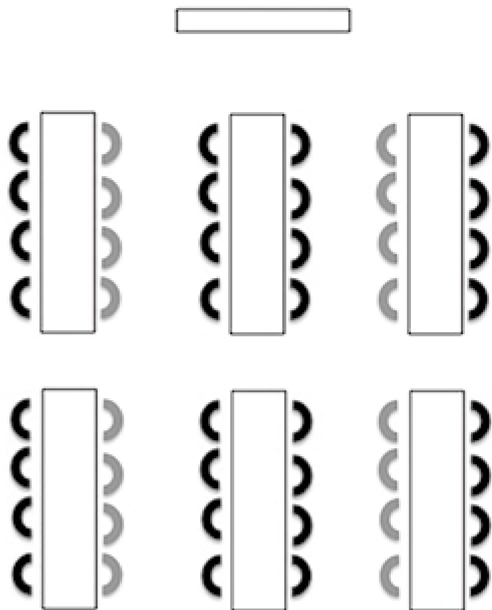


图7-2 宴会座位布局

图7-3显示的是圆形宴会座位布局。观众只有坐在白色的座位上才有较好的视线。

在宴会座位布局和圆形宴会座位布局中，很多座位的视线较差。如果你在这些布局的房间中进行简短的演讲，那么人们为了看到你可能会把他们的座位转过来。但你也可以考虑一种不同的座位布局，以便人们不需要移动椅子就能看到你。

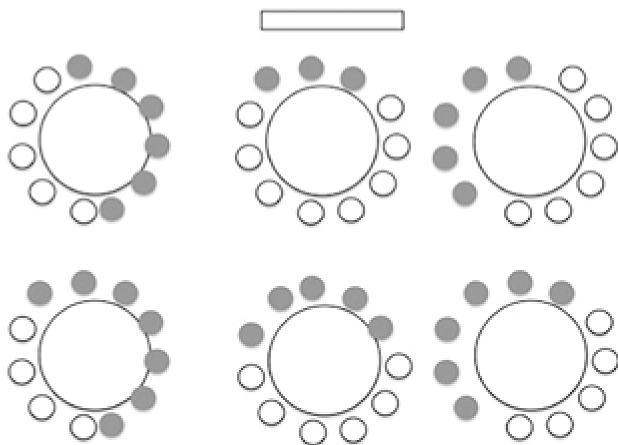


图7-3 圆形宴会座位布局

图7-4是改进后的宴会座位布局，这种布局有利于观众获得更好的视线。

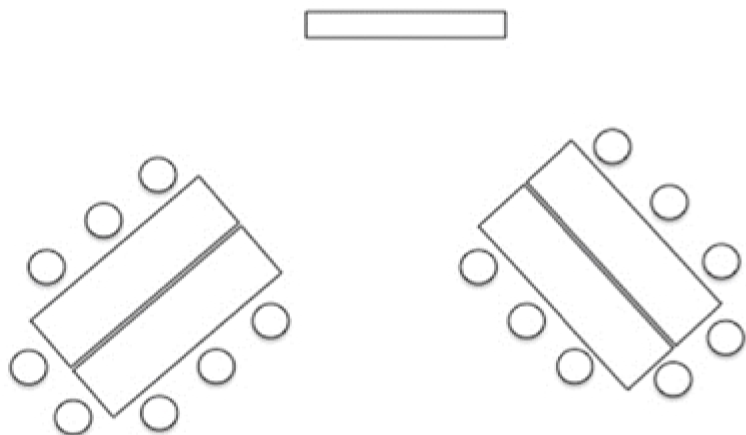


图7-4 改进后的宴会座位布局

你可以提前发送一张首选座位布局图给主办方，但不要依赖图。虽然我会提前通过图示告知主办方首选座位布局，但仍有超过一半的情况与我要求的不符。所以你要确保提前到场，以便你或者工作人员可以在观众到达前改变座位布局。

要点总结

▹确保听众能很容易看到你。

▹问清楚主办方关于房间和座位布局的情况。

▹你可以将首选座位布局图提前发给主办方。

▹提前到场，做好改变座位布局的准备。

78 人们会受到会场布置的影响

会场布置不仅会影响人们能否看见你，还会影响你和听众之间的互动，以及听众与听众之间的互动。

你的会场布置有利于合作吗

有些会场和会场布局更有利于进行互动和活动。假设听众走进一个房间，找到一张桌子旁的一把椅子坐下来，而桌子旁还有另外5把椅子以及另外4张一样布局的桌子，这种会场布局给出了一个信息：这个过程可能会有互动活动。这样的话，听众更可能在演讲开始前与周围的人交谈。相比于房间里所有的摆设都是朝向前面的布局，这种会场布局会带给听众另一种不同的体验。他们会与面对着的人（而不是与坐在旁边的人）互动更频繁。

如果演讲包含小组活动环节，那么你要确保自己能够在房间四处走动，以便观察这些小组是怎么做的以及他们是否有任何问题。你要确保房间的布局合理，以便你在活动环节进入不同的小组中。

要点总结

▷如果你计划进行小组活动，那么可以考虑找到这样一个合适的房间，这个房间里有几张桌子，每张桌子可以坐得下4~8人，而不是那种教室布局或者礼堂布局的房间。

▷如果你计划进行小组活动，那么你要确保房间里有足够的空间让你到处走动，并在小组活动时到访一下各个小组。

79 人们容易对在线演讲失去兴趣

如果你准备在线演讲，那么你还要应付一些额外的挑战性因素。第9章讲述了人们如何对非语言交流做出反应。但是如今很多的演讲都是以在线方式进行的，而且往往只有音频。这意味听众不会受到任何视觉刺激。在这种环境下，人们容易受所处环境周围的事物所影响而分心，例如，他们可能会查看电子邮件或进行线下谈话。

如果你准备进行在线演讲，那么你要考虑以下几点。

☆尽可能地使用视频形式。确保人们至少能够通过视频看到你的面部表情。

☆如果你只有音频而没有视频，那么你必须依靠声音传达你所有的非语言信息。

☆尽量缩短演讲时间，最长不要超过1.5小时。如果演讲内容过多，那么你需要把内容分解成多个更短的小节。

☆定时停一下并询问听众是否有问题或是否都明白。因为你在在线演讲中不能看到听众，所以你必须在过程中征求反馈。

☆你必须改变你计划的活动。尽管一些远程会议和远程教室的工具允许你发生“突发情况”，但这些是非常具有挑战性的。仔细考

▹虑什么练习和活动在线上进行会有效。你需要安排听众可自主进行的简短的活动，或者在不同的小节间安排一些更长的活动。

☆为了吸引听众的注意力并让他们保持兴趣，你可以营造一些主题的变化，做一些小调查、小测验或小组讨论（如果小组规模比较小）。

☆对于在线演讲，人们往往会迟到（他们往往不给自己足够的时间来登录和拨打电话）。假如大多数人直到演讲已经开始了10分钟才在线，这意味着，如果你在最开始的10分钟说很重要的东西，你就必须在之后巧妙地重复一遍。

要点总结

▹关于在线演讲，你需要考虑到听众很容易分心。

▹做一些小调查、小测验或小组讨论，或者至少经常问问听众是否有问题或意见。

▹对于相同主题的演讲，在线演讲也许需要比现场演讲短一些。

80 听了冗长的演讲之后，听众会变得又累又饿

你可能已经知道，在冗长的演讲过后，听众会变得又累又饿。但当你作为演讲者在房间的前面兴奋地演讲时，你很容易忘记听众可能会有非常不同的体验。他们很可能已经坐累了，同时如果演讲已经进行了比较长的时间，那么他们还可能已经饿了。

尽可能让主办方安排更合适的演讲时间

你可能不能够选择什么时候进行演讲，但如果能的话，你就应该避免在临近午餐或晚餐时进行演讲，因为这两个时间都是人们最饿的时候。在临近晚餐时演讲还会有更多的问题：人们在晚餐前可能又饿又累。

你可能听说过应该避免在用餐刚刚结束后进行演讲，因为人们经常会在刚刚吃饱后感到又累又困。所以你最好把演讲时间控制在中间：既不是用餐前，也不是用餐后。然而，有些时候，你不得不在这些时间演讲，若是如此，那么我会宁愿选择在用餐后而不是用餐前。如果你的演讲非常有趣，风格非常活泼，那么在饭后进行也是没有问题的，因为你的演讲会让听众精力充沛。

如果你的演讲临近饭点，请不要谈论食物

你会惊讶地发现，原来在许多情况下，我们的演讲会提及食品、有关食品的隐喻或者图片。食品可以抓住人们的注意力，所以在演讲中使用食品相关的参考资料和照片是一个好主意，但在吃饭前安排演讲则效果不佳。如果你在人们饿的时候提及食物，他们就很难注意你接下来的发言。你不应该说一些像“在我们吃午餐之前，我想再谈一个话题”之类的话。如果人们都饿了，而你又提到食物或进餐，那么你很难引起他们足够的注意力。

要点总结

▹听了冗长的演讲后，人们会变得又累又饿。如果他们觉得累或者饿的话，就不会对你的演讲给予很多关注。

▹如果你可以决定演讲在什么时候进行，则可以选择在饭后的一段时间后再进行。避免在人们肚子饿的时候进行演讲。

▹如果你在听众用餐前进行演讲，则应避免提及用餐和食物。

▹如果你在一天即将结束的时候进行演讲，则要注意人们可能会变得困乏。所以，你应该让演讲保持简短和有趣。

81 人们会受演讲现场温度的影响

你有没有试过在过冷或者过热的房间里进行演讲？在上述环境中，你可能会发现你难以集中注意力。

如果你能够控制室温，那么请将室温调节为能让所有人都感到舒适的温度。

不要以你的感觉来确定室温

作为演讲者，你会四处走动；而你的听众是坐着的，不经常走动。这意味着对于相同的室温，你会比听众感觉更温暖。

房间前面的温度与房间其他位置的温度也许可被分开设置。不要以为你对室温的感觉和别人的感觉一样。

要保持温度恒定

你可能不会直接控制室温，但当室温过高或者过低时，作为演讲者，你有责任做出调整。你可以先询问主办方知不知道如何调整温度。如果主办方不知道的话，那么你可能需要找到专门的负责人。

建议听众多带些衣物

如果你知道演讲场地经常会太热或者太冷，而你有听众的联系方式，你就可以联系他们（例如通过电子邮件）并提醒他们演讲场地的温度情况。你可以建议听众多带些衣物，以便过热时可以脱掉，而过冷时可以穿上。

要点总结

▹人们在感到太热或太冷时难以集中注意力。

▹作为演讲者，你会四处走动，在同样的室温条件下，你很可能

比听众觉得更加温暖。

▹你在房间前面感受到的温度与坐在房间后面的听众所感受到的温度可能是不同的。

▹提醒人们多带些衣物，以便在过热时可以脱掉，而在过冷时可以穿上。

▹如果室温太高或太低，你应该告知主办方或者让相关负责人调整室温。

82 人们在感到不舒服时无法集中注意力

有时我们过于关注我们自身、我们的演讲、我们的感觉、我们将站在或坐在哪里进行演讲，而忘记考虑听众。如果听众在某些方面觉得不舒服，那么他们很难关注演讲的内容。

每次演讲前，我都尽可能地搜集演讲场地或房间的有关资料。如果听众坐了很久，椅子坐着不舒服，而我又是在那场一整天的报告中的最后一位演讲者，那么我会知道，无论我的演讲有多好，人们都很难认真关注。

设身处地地坐在听众座位上试试

如果可能的话，你应该在演讲前检查房间和座椅的情况。这些椅子足够舒服吗？座位之间是否有足够的空间，还是说人们需要挤在一起？对于预计的听众数量，有足够的椅子吗？房间的某个位置是否有冷风或者热风在吹？如果可能的话，我会提前走进房间来检查房间和座椅的情况，我会坐在一把椅子上，面向房间前面。即使你不能改变房间，至少你会知道听众可能会遇到什么问题。

在条件具备时对环境进行有利的调整

几年前的一个午后，我要在一次座谈会上进行演讲，我在午饭时间走到房间里看了看。这是一个可以容纳100人左右的房间，而这个座谈会中有几个发言人很出名，我估计来参加这个座谈会的人不超过250人，但房间只有100个座位。这意味着有一部分人将会站在后面，或者坐在前面的地板上，或者根本无法参加。我找到了这个座谈会的组织人员并与他们讨论了这个问题。他们在最后时刻做了一些调整，换了一个可以容纳更多人的房间。演讲按时开始，房间里坐满了人，人数果然超过250。

要点总结

▷人们在感到不舒服时很难集中注意力。

▷提前检查设备，看看有没有任何会导致听众不适的地方。

▷如果有任何会影响听众舒适感的问题，那么你要尽量在演讲前将它们解决掉。

第8章 人们如何在情绪上做出反应

人们可能会忘记你所说的，但将永远不会忘记你带给他们的感受。

——卡尔·W.布屈纳（Carl W. Buechner）

人们不仅会思考，还会感受。即使你传达的信息主要是一些事实、日期、数量，你也不能忽视听众的情绪。如果没有调动听众的情绪，那么你甚至无法让他们听你讲话。在本章中，你将学会调动听众的情绪，从而让他们认真地听你的演讲。

83 人们期待惊喜

格雷戈里·伯恩斯（Gregory Berns，2001）的研究表明，人类的大脑不仅会寻找意想不到的事情，而且实际上渴望意想不到的事情出现。

伯恩斯使用一台由计算机控制的装置，将水或果汁注入被试的嘴里，同时使用功能性磁共振成像仪器扫描被试的大脑。有时被试可以预测什么时候会被注入果汁，但是有时无法预测。研究人员认为，被试渴望看到基于自己喜好的活动。例如，如果一个被试喜欢果汁，那么在体验愉悦事件时，他们大脑中的阿肯柏氏核就会有活动。

然而，实际情况并不是这样的。当注入的液体出乎人们的意料时，阿肯柏氏核最活跃。大脑中的活动是由意外事件触发的，而不是由喜好的事件。

创造一些小惊喜

为了让听众对演讲保持兴趣，你需要创造一些小惊喜。

☆做示范（示范对象可以是一种产品、一个网站，或你正在讲的一种原理）。

☆新媒体。如果你一直使用幻灯片，那么不妨关掉幻灯片，用一个视频或者音频来展示，或者和听众交流。

☆活动。停止说话，让听众做一个练习（个人的、全体的，或者分小组的）。

☆别在概述中讲完所有内容。不要告诉听众你将要做的一切，以及什么时候要做。要使用简短的概述，不用将你的演讲内容都透露出来。这样，听众就可能会对将要发生的事情怀有期待，并且在某些事情发生时感到惊喜。

要点总结

▹新鲜和奇异的事物会吸引听众的注意力。

▹在演讲中设置一些让听众意想不到的事物，不仅可以获得听众的关注，而且实际上也会让听众感到愉快。

▷在演讲过程中为听众带来一些小惊喜。

84 当事情可预测时，人们会有安全感

前一节讲过，人们喜欢惊喜。然而，你需要平衡惊喜和可预测性。当事情可被预测时，人们会感到舒适和安全。因此，作为演讲者，你要平衡惊喜与可预测性。如果人们知道该期待什么、接下来会发生什么，他们就会感到平静并信任你。如果人们不知道正在发生的或已发生的是怎么回事，也不知道接下来会发生什么，他们就可能会感到紧张和不舒服。

信心和可预测性

你在演讲时越有信心，听众对不可预测性的容忍度就越高。如果你是一个没有经验的演讲者，或者你正在发表一个不熟悉的主题的演讲，你就应该为听众提供大量可预测性的提示。在获得更多的经验后，你可以减少这些提示。可预测性的提示包括以下几方面。

☆在演讲开始时提供书面（或口头）的内容概述，描述你将如何做（或你要谈的内容）以及按照什么顺序进行。

☆在演讲过程中谈及各个要点时，返回你的概述中。这样观众对于你正在谈论的内容会有更好的体验。

☆告诉人们接下来会发生什么。例如，你可以说："下一步我要谈论XYZ，然后在我们休息之前，我将谈一下ABC。"

要点总结

▹你必须平衡惊喜和可预测性。

▹如果人们不知道将会发生什么，他们就可能会感到紧张。

▹如果你在演讲方面没有经验，或者正在发表一个不熟悉的主题的演讲，你就应该为听众提供更多的可预测性提示。

▹你越自信，你演讲时所需要的可预测性提示就越少。

85 人们在感到安全时才会参与

我参加过的最好的演讲是由鲍比·麦克菲林（Bobby McFerrin）带来的。他的演讲包含了音乐和大量的观众互动环节。我在威斯康星州一座小城市里一个有1500个座位的剧场中观看这场演讲。剧场的座位都坐满了，观众们都很欣赏这场演讲，但是都比较保守。在一个半小时的演讲快结束时，他让所有的观众都站起来按他的指示互动，所有的观众都站到了座位边，准备按照他的指挥行事，包括走上舞台。麦克菲林是一位技艺精湛的表演者，非常擅长鼓励人们参与活动，这通常是通过一系列小的互动环节以及使用分组实现的。当你坐在一个有很多陌生人的剧场里，你不想让自己看上去很愚蠢，但他让你发出一个微弱的声音、一个简单的音符。你周围每个人都在这么做，所以你也可以这样做。他先让一个观众加入，然后再邀请更多的人加入，直到每个人都自由地参与其中。

鲍比·麦克菲林在让人们感到安全方面是一位艺术大师。他从不嘲笑或取笑任何人。他的肢体语言和评论让每个人都感到自己做得很好，自己完全在按照他所期望的去做，并且知道可以做到。参与互动对他们来说是有安全感的。

要点总结

▹如果你想让听众互相交流、做练习或参与小组活动，就应该慢慢地开展。你可以让听众先做一个小型活动，再让他们做一个更复杂的大型活动。

▹确保听众感到安全。别让他们做任何他们感到不舒服的事情。

▹确保听众感到安全。别让他们做任何他们感到不舒服的事情。幽默是让人放松的好办法，但是不要拿人开玩笑，否则所有的听众都会觉得不安全。

86 人们在忙碌时更容易感到快乐

情景一：你乘坐的飞机刚刚在一个机场降落，你不得不步行去行李认领处提取行李。步行到那儿需要12分钟。当你到达行李认领处时，你的行李已进入圆盘传送带。这时，你会感到有多不耐烦呢？

情景二：你乘坐的飞机刚刚降落在机场，走到行李传送带旁边需要2分钟。你需要站在那里等待10分钟，直到你的行李出现。这时你会感觉有多不耐烦呢？

在这两种情景下，你同样花了12分钟拿行李，但可能在情景二中，你会更加不耐烦和不高兴，因为你不得不站在那里等待。

人们希望参与其中

2010年，奚恺元（Christopher Hsee）和同事们的研究表明，人们在忙碌的时候会感到更加幸福。什么事也不做会让人不耐烦、不开心。

奚恺元的团队给被试提供两个选择：一是他们可以将一份调查问卷送到一个要走15分钟才能到达的地点（活动一），二是他们可以将一份调查问卷送到房间外面，但要等待15分钟（活动二）。其中有些被试无论选择哪种活动，都可以得到在同一个小吃店用餐的机会；而其他被试在选择不同的活动后，可以在不同的小吃店用餐（奚恺元事先确定过，两个小吃店的食物都是同样诱人的）。

当两种活动所对应的小吃店都相同时，大部分（68%）的被试选择将问卷带到房间外（“空闲”状态）。被试对活动一的第一反应是做更少的工作，但是当他们为走更远的路找到理由后，他们中的大多数会选择活动二（“忙碌”状态）。在完成实验以后，选择走远路的被试比选择空闲的被试明显感到更加快乐。在第二个版本的研究中，研究人员指定被试进行活动一或活动二（换句话说，被试们不选择）。结果同样是，越忙的被试会越快乐。

在下一轮的研究中，奚恺元让被试研究一个手镯，然后给被试两个选项：要么花15分钟等待，什么事情也不做（被试认为他们在等待试验的下一个部分）；要么花同样的时间，在等待的时候拆这个手镯，然后重新将它组装完好。其中一些被试被告知可以选择将手镯组装成原来的

模样，其他被试则被告知可以选择用另一种不同的设计风格组装手镯。

结果表明，可以选择将手镯组装成原来模样的被试宁愿坐在那里什么都不干；而那些获悉可以用另一种不同的设计风格组装手镯的被试更愿意选择组装手镯而不是坐在那里闲着。和之前的研究结果一样，那些花了15分钟忙着组装手镯的人比那些空坐着的人感觉更加愉快。

不要做唯一在忙的那一个

演讲时，你会感到非常繁忙，因此很容易忘记听众的感受是非常不同的。你在兴致勃勃地谈论你的话题，并在房间前面走来走去。而此时听众最有可能做的是静坐和聆听。听众此时的状态并不是真正的无所事事，但很接近无所事事，这很危险。因为听众觉得无聊的可能性很高，即使他们喜欢这个话题，并且认为你是一个很好的演讲者。如果你希望听众感到快乐和忙碌，你就必须与听众互动。以下是你几乎可以用在任何演讲中的一些方法。

☆问观众一个问题。即使他们要做的就只是思考答案和举手，那也比只坐着听好。

☆把观众分成若干小组，向他们提出一个问题并让小组一起回答，或让组员一起讨论一个话题。确保他们知道要向其他组员展示答案或讨论结果。这样，他们就会觉得此次讨论是有目的的，他们的讨论和结论是有意义的。

☆把观众分成小组，让他们做一个活动（例如解决一个问题、制作一些东西，或互相竞争）。与其他小组进行友好的竞争会让房间里充满能量。

要点总结

▹人们都不喜欢闲着。

▹人们宁愿完成一项任务也不愿闲着，但这项任务必须是有价值的。如果人们感觉这项任务是无意义的，那么他们宁愿无所事事。

▹忙碌的人更快乐。

87 人们会对美的事物做出反应

关于美和美学实际上已经有很多研究，虽然它像是一个很难研究的课题，但的确是可被研究的。

田园景象会让人感到快乐

走进任何酒店、房子、办公楼、博物馆、美术馆或其他挂有绘画或照片的地方，你很可能会看到一幅类似图8-1的图片。



图8-1 从人类进化的角度看，我们会喜欢田园风光（*Evening at the River* by Stanislav Pobytov）

根据哲学家丹尼斯·达顿（Denis Dutton）在《艺术本能：美丽、快乐和人类进化》（*The Art Instinct*：*Beauty*，*Pleasure*，*and Human Evolution*）中所述，田园景象会让人感到快乐，这与人类进化和更新世时期[1]（Pleistocene Era）有关。达顿指出，典型的自然风光场景包括山、水、树、鸟、动物和一条穿过这个场景的小路。对人类来说，这是一个理想的景观，它含有保护、水和食物的意象。达顿对于美的理论

是，我们已进化到觉得生活中需要存在某些类型的美，而这些具有推动力的美的事物（例如这些景观），都会帮助我们作为一个物种生存下来。他指出，在所有的文化中，有价值的艺术品都包含这些场景，甚至那些从来没有在这种地理环境中生活的人也喜欢这样的场景景观。

田园景象有助于人们“恢复注意力”

马克·伯曼（Mark Berman，2008）和研究团队让被试进行了一项任务，来测试参与者集中注意力的能力。接着，他们要求被试做一项将会把他们的随意注意（voluntary attention）耗尽的任务。然后，他们让一些被试穿过密歇根州安阿伯市的市中心，让另一些人徒步穿过这个城市的植物园。植物园里有广阔的草坪（也就是说，植物园提供了田园景象）。在完成这些行程后，研究团队再次测试了被试集中注意力的能力。结果是，穿过植物园的被试得分较高。斯蒂芬·卡普兰（Stephen Kaplan，研究者之一）将穿过植物园称为注意力恢复治疗（attention restoration therapy）。

罗杰·乌尔里希（Roger Ulrich，1984）发现，如果病人住院时可以从房间的窗户看到自然场景，那么他们的住院时间会比较短；与可以从房间的窗户看到一面砖墙的病人相比，前一种病人所需的镇痛药也更少。

彼得·卡恩（Peter Kahn）和他的团队（Kahn、Severson和Ruckert，2009）测试了工作场所里的自然场景的影响。其中，第一组被试在一间办公室里工作，所坐的位置靠近窗户，并且可以从窗户看到自然场景。第二组被试所看到的自然场景与第一组类似，但不是从窗户看到，而是通过视频看到。第三组被试坐在靠近一面空墙的地方。研究者通过测量被试的心率来监测他们的压力水平。

通过视频看到自然场景的被试说他们感觉好了很多，但实际上，他们的心率测量值与第三组被试的心率测量值是没有差别的。坐在靠近窗户位置的被试则有比较正常的心率测量值，并能够更好地从压力状态中恢复过来。

人们会对有美感的幻灯片产生反应

人们会对美的事物产生反应，这个观点同样适用于屏幕和幻灯片。拉维（Lavie）和特拉克廷斯（Tractins，2004）研究了网站上使人感到赏心悦目的因素。

虽然他们研究的是网站，但是他们的大部分研究结论同样适用于任何画面。他们发现，有两组因素会让人对一个特定的屏幕感到赏心悦目，那便是有序度和清晰度，以及创意值。

学习和了解更多关于美观的幻灯片的设计

如果你想了解更多关于美学设计的内容，你可以看看这两本伟大的著作：加尔·雷诺兹（Garr Reynolds）的《演说之禅》（*Presentation Zen*）和贾森·贝尔德（Jason Beaird，Site-Point，2007）的《完美网页的视觉设计法则》（*The Principles of Beautiful Web Design*）。尽管后者的标题与网页设计相关，但书中大部分内容都与屏幕布局设计有关，这些知识同样适用于幻灯片设计。

要点总结

▹人们会对有美感的屏幕或幻灯片产生反应。

▹使用田园景象图片的幻灯片会让人感觉良好。

▹在设计幻灯片时，请使用一种有序、一致性强的布局。

▹在设计幻灯片时，你可以大胆用色，也可以大胆采用布局有序的原创设计。

88 听音乐会使大脑释放多巴胺

你有没有这样的经历：在听完一段音乐后感到强烈的快感，甚至兴奋到发抖？瓦莱丽·萨林珀尔（Valorie Salimpoor，2011）和她的团队进行的一项研究表明，在听音乐或参与音乐演奏时，人们都会释放神经递质多巴胺。

研究者使用正电子发射断层扫描、功能性磁共振成像和心理生理学测量方法（例如心率）来测量人们听音乐时产生的反应。测试者反映，音乐给他们带来了强烈的快感和激情。在此次研究中，播放的音乐包括古典音乐、乡村音乐、爵士、电子乐、摇滚乐、流行乐、探戈舞曲等类型。

快乐vs预期的快乐

萨林珀尔的团队发现，在人们听音乐时，大脑和身体活动的模式与人们在获得奖励而感到兴奋和渴望时的模式是一样的。愉悦的体验会导致大脑某个部位（纹状体多巴胺能系统）释放多巴胺。当人们期待听到一段愉悦的音乐时，多巴胺会从大脑的另一个部位（伏隔核）释放。

要点总结

▹音乐可以使人产生非常强烈的愉悦感。

▹你可以考虑在演讲之前和休息环节播放音乐，这样可以让听众保持心情愉快。

89 人们在难过或害怕时会倾向于选择熟悉的事物

假设今天是星期五下午，领导把你叫进办公室，告诉你他不满意你最新的项目报告。你之前多次告诉他这个项目陷入了困境，并要求安排更多的帮手。你觉得你所有的警告都被忽视了。现在他告诉你，这项工作会对你造成很不好的影响，你甚至会失去工作。在回家的路上，你在一家杂货店旁停了下来，感到非常悲伤和恐惧。此时，你会买常买的谷类食品，还是会尝试新的东西？

对熟悉的渴望与害怕损失有关

荷兰奈梅亨大学（Radbound University Nijmegen）的玛丽克·德·弗里斯（2010）的研究结果表明，人们倾向于购买熟悉品牌的产品。人们在难过或者害怕时会倾向于选择熟悉的事物；在心情愉快时会愿意尝试新鲜的、不一样的事物。

这种对熟悉的渴望和对熟悉品牌的偏好可能是出于人们对损失的恐惧。在我的《网页设计心理学》一书中，我谈论了人们对损失的恐惧。当人们悲伤或害怕时，旧脑和中脑（情绪）处于戒备状态，此时人们会想要保护自己，而一个获得安全感的快速方式就是与熟悉的东西相伴。对人们来说，一个强大的品牌是熟悉的；一个强大的标志是熟悉的。所以，当人们悲伤或害怕时，他们会倾向于选择熟知的品牌和标识。

要点总结

▹如果你的演讲需要产生一些改变，而这些改变可能会让人们感到害怕，或者让他们感到难过，则试着先强化人们对熟悉的事物的感觉。例如，将人们熟悉的场地作为演讲场所，并使用人们熟悉的幻灯片格式（如果你有幻灯片的话）。

▹如果你的演讲需要产生一些改变，而这些改变不会让人们感到害怕或难过，那么你可以使用一些新的主题、想法、方式，以及幻灯片模板。

90 事得它物有越价稀值缺，人们越会觉

你还记得苹果手机推出时的情景吗？当它第一次发布时，人们排着长队，希望能买到一部。你可以预定一部，但没人知道什么时候才会到手。而苹果公司则暗示可能会供货不足。

如果一样东西是稀缺的，那么人们会认为它更有价值，更想得到它，并希望得到更多。

这种对于稀缺事物的渴望不仅适用于产品，也适用于信息。如果人们认为你在演讲中提供的信息很难获得，那么他们会更加珍惜它。

哪种曲奇饼尝起来更好吃

沃切尔、李和阿德沃尔（Worchel, Lee, Adewole 1975）在研究中让人们对巧克力曲奇饼进行评分。他们将10块曲奇饼放到一个罐子里，而将另外2块同样的曲奇饼放到另一个罐子里。结果是，第二个罐子里的曲奇饼获得了更高的评分，尽管两个罐子里的曲奇饼都是完全相同的。因为第二个罐子中的曲奇饼更加稀少，所以它们被认为更加珍贵。对这个情况有这样一种假设：因为大家都喜欢第二个罐子里的饼干，所以它里面的饼干比另一个罐子里的饼干更少。这反映了社会认同的一种不同的原理：我们会通过其他人的做法来告诉自己应该做什么。当稀缺性和社会认同结合在一起时，会比它们单独分开时对人们的判断产生更大的影响力。

如果某个事物价格很高，那么它肯定是好的

一种与稀缺性相似的看法是，越贵的东西（也就越难获得）会有更高的质量。人们会下意识地将昂贵与“更好”等同起来。

对不起，你不能拥有它

还有最后一个与稀缺性相关的策略：完全禁止人们接触/得到某些

事物。假如人们难以接近某些事物，那么这些事物对他来说就是稀缺的。假如某种东西是被禁止持有的，那么人们反而会渴望获得它。

要点总结

▹假如某些东西是稀缺的、难以获得的，人们就会更渴望得到它，它看上去也会显得更有价值。

▹假如你的演讲内容包括一些难以获取的信息或者想法，那么你可以把这一点告诉听众。

▹你可能会想让听众为演讲付费。如果听众需要付费才能听演讲，他们就会对演讲中听到的信息更加珍惜。

[1] 更新世，地质年代名称，又称洪积世，指第四纪的第一个世，距今约260万～1万年。——编者注

第9章 人们如何对你做出反应

所有好的演讲者在一开始都是差的演讲者。

——拉夫尔·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）

我们都曾经有过这样的经历：某人站起来准备讲话，在他开口之前，我们就已经觉得“他肯定会说得很无聊”，或者“她肯定是个专家”，或者“他不会告诉我们真相”。你不可能将信息和信息提供者分离，这两者是合在一起的。假如你希望你的信息具有影响力，你就不得不考虑人们将以什么方式对你（信息提供者）做出反应，而不仅仅是考虑他们将以什么方式对你的信息做出反应。在这一章中，我们会学习人们如何对你做出反应，以及如何增强你的影响力和信息传达效果。

91 人其们他会人在瞬间用潜意识“读”

人们会在潜意识的情况下处理信息，并且在非常快的时间（1秒或者更短）内对其他人做出潜意识的判断。在你开始进行演讲时甚至在你还没有说话之前，听众很可能已经打量过你了，并形成了对你的最初印象。尽管在这几秒之后，你的言行可能会改变他们的想法，但更大的倾向是，这种最初印象会在你的整个演讲过程中保持不变。因为人们会进行这类快速的评估，所以你需要精心策划你的开场表演。

你的“介绍人”非常关键

如果有人在你演讲之前会向听众介绍你，那么你需要对他将要说的内容施加一些影响。大部分专业的演讲者会提前将介绍词发给主办方。做介绍的人可以直接使用这些介绍词，也可以修改后使用。负责对演讲者进行介绍的大部分人都会对提供给他们的介绍词感到兴奋。这些介绍词实际上是你演讲的第一部分，因此，你可别错过这个机会，要好好利用它来让别人为你美言几句。如何对你进行个人介绍，应该基于你想给大家带来什么印象。你可以通过介绍词向听众表明你是富有经验的。你可以考虑在介绍中体现一小部分个人信息，以便听众可以与你联系。注意让介绍词保持简短，并且易于阅读和讲解。

你最初的身体语言很重要

在最近一场演讲中，我看到有位演讲者驼着背走到讲台前，而且眼睛一直朝下看。当她到达讲台上时，她快速地瞥了一眼讲台下面的听众，然后就开始看着她面前的笔记本电脑，用交叉双臂的姿势进行演讲。她的身体语言透露的信息是：我在这里很没意思，我很紧张。这会让听众对她失去兴趣和信心。

人们在你开始讲话之前就会对你的身体语言做出反应

你的行走方式、面部表情、眼神交流（或者缺乏眼神交流）会传递你是否紧张、自信、兴奋等信息。你要确定你想传递什么印象，然后考虑怎么通过身体语言来传递。这里有一些你需要记住的内容。

当你走到台前时，确保自己处于自信满满的状态：笔直站好并保持好的站姿，慢慢来，不要着急，在行走的时候不要摆弄任何东西；走每一步的时候都要走得稳稳当当。当你是演讲者时，其实你就是一位领导者。你的听众想要看到一个强大的领导者。假如你走得很自信，你的听众就会被你鼓舞而“跟随你”进入演讲主题中。

在你开始演讲前，先“调整”好你的身体姿势。停下来，面向观众，将身体的重量均匀地分配到双腿上，稳稳地站立，看着观众，面带微笑，做个深呼吸，然后开始。这看起来好像在还没开始演讲就已经过去了很多时间，但实际上，观众并不会有这种感觉。

作为演讲者，你会自动获得权威地位

你可能没有意识到，作为演讲者，你会自动获得权威地位。人们对领导者固有的社会反应，加上后天养成的行为习惯，导致人们在面对权威人士时会自然而然地产生要服从的第一反应。当你站在房间的前面，无论是在小的会议室还是在大的礼堂，都会让人觉得你就是领导者，你具有权威。尽管这种权威可能会因为你的行为而迅速减弱或消失，但这种权威在一开始总是会出现在你的身上。你将在本章接下来的部分中学到，什么会无声无息地削弱你的权威地位，而又有什么可以让你保持和增强你自然获得的权威。

了解更多关于潜意识决定或即时决定的信息

关于人们做出的潜意识决定或即时决定的更多信息，请阅读马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell，2007）的《眨眼之间》（*Blink*）或提摩西·威尔逊（Timothy Wilson，2004）的《最熟悉的陌生人：自我认知和潜能发现之旅》（*Strangers to Ourselves: The Adaptive Unconscious*）。

要点总结

▹人们在看到你后会马上对你打量一番。你需要立即传递给大家一个强大的领导者的印象。

▹在开始演讲之前别着急，先确保你站的姿势是笔直端正的。假如这是一个非正式的会议，而你是坐着的，你要确保你在椅子上坐直了。在开始之前与听众进行眼神交流。

▹请人给你拍摄视频，记录你演讲时的样子，这样你就可以看到演讲开始时你给别人的印象是什么样的。

92 保持坦诚、真实

在前一节中，我强调了树立良好的第一印象的重要性。但假如你破坏了它呢？假如你走上讲台时不小心被一根电线绊倒了，你该怎么办？假如你将计算机连接好后，投影仪显示不出影像，你该怎么办？

类似的情况甚至更多更糟的情况，在某个时候都可能发生在每一个演讲者身上。在我作为演讲者的职业生涯中，我曾经遇到下面这些情况：

☆没人给我准备好投影仪，而我整个演讲都需要使用幻灯片；

☆没有听众去取打印出来的讲义，尽管他们都说会取；

☆当我正要开始演讲的时候，大楼里停电了；

☆我朝地上看时才发现我正穿着两只完全不同的鞋子（说来话长）；☆我托运的行李没到，而我当天穿得很随意；

☆我的飞机晚点了，我迟到了1小时，每一个人都在等我。我没有时间测试麦克风，也没有时间将房间布置成我想要的样子；

☆我走到台前时没有发现有张卫生纸粘在了我的鞋底上。

这些情况会影响你建立有控制力的领导者的印象，但你可以通过以下方法来解决。

a.忽略它，并希望没有其他人看到/意识到它。

b.承认已经发生的一切，并请求理解。

c.承认已经发生的一切，并讲个笑话或自嘲。

要点总结

▹学会预期什么方面可能会出错，并计划如何将这些问题的影响最小化。

▹小问题总是会产生。有些事情很容易出错。对领导力的最佳测试方式就是看你怎样处理意外情况。

▹如果你在开始时向其他人证明了自己的自信，他们就会支持你并谅解你。

▹保持幽默、真实和坦诚，并考虑使用轻微的自嘲以保持自身的权威。

93 人们会赋予你的身体姿势和动作特定含义

本节继续前面对第一印象的讨论。在整个演讲过程中，听众会下意识地关注你的身体姿势并做出反应。假如你希望向听众传达你的自信、领导力、权威、激情和开放，这里有一些你应该使用和应该避免的特定的身体姿势。

位置和方向

直接面向人们这种正面姿势可以表现你的权威和自信（见图9-1）。你还可以通过站立角度表示你和观众是互相合作的（见图9-2）。



图9-1 正面姿势可以表现你的权威和自信



图9-2 45°角表示你正在与他人合作

清除障碍物

不要让你和听众之间有任何的障碍物（例如讲台），假如可能的话，你可以将讲台移走。人们在看到你的身体时会更加信任你（见图9-3和图9-4）



图9-3 假如人们看不到你的身体，他们可能就不会觉得你有那么自信，也不会那么信任你



图9-4 显露你的身体可以向听众传递信任、自信和权威

保持头部笔直

当你与某个人进行一对一的谈话时，倾斜你的头部表明你对谈话内容很感兴趣，同时这可能是一种表示谦卑的姿势（见图9-5）。如果你希望在演讲过程中表现自己的权威和自信，你就应该避免倾斜你的头部（见图9-6）。



图9-5 在进行演讲时，倾斜头部是一种表示谦卑的姿势



图9-6 保持头部笔直会表现自己的自信和权威

站立时保持身材匀称

站立时，让你的体重均匀地分布在双腿上，保持头部笔直，这会让你显得很有自信。让体重不均匀地分布在双腿上，或者靠着一些东西（如桌子、椅子或者讲台）站立，则会有损于你自信和权威的形象（见图9-7和图9-8）。



图9-7 靠着一些东西站会有损于你自信和权威的形象



图9-8 身材匀称地站立会传递自信和权威

不要做小动作

不久之前，我在一个会议上进行了演讲，与会的还有许多伟大的演讲者。我仰慕已久的一位演讲者站起来讲话。他是他所在领域里的知名人士，但我从来没看过他讲话。他的演讲非常好，但我没办法集中注意力，因为在整个讲话过程中，他不断进行一些小的移动。他一只脚向前走一步，而另一只脚又退后一步，就像在跳舞似的，不断重复。这种形式的小动作会让听众分散注意力。

小动作有很多种形式，例如弄响口袋里的钥匙、轻轻点脚，或者摆弄手指。做小动作会传递你很紧张、烦躁和不耐烦的信息。

如何面对紧张

大部分人并不害怕在公众面前演讲，但演讲会使他们感到紧张。正

如马克·吐温曾经说的：“有两种类型的演讲者，紧张的和说谎的。”

有一点紧张是好事，这会让你保持警觉和兴奋，但太紧张则是坏事。紧张情绪是会传染的。如果你感到紧张，你的听众就会受影响。

肌肉和情绪会形成一个双向反馈循环

当你感受到某种特定的情绪时，你的身体会表现出来。例如，当你感到悲伤时，你的肩膀会沉下，你会站不直，你的嘴部肌肉会向下移动。但如果你站直并微笑，你的情绪就会改善。帕布罗·布里诺（Pablo Brinol，2009）的研究表明，当人们做出充满信心的姿势时，他们会觉得更有信心。

在开始演讲之前，你可以到附近的房间里（走廊或者后台）演练你的身体姿势。深呼吸，站直，并让你的头部也保持正直。采用这种充满自信的身体姿势，你会感到更加自信。

有目的地移动

尽管紧张地踱步不是好事，但有目的地移动则能起到好的效果。在你准备讲一个重点前，你可以向你正前方的人移动，但要确保你在讲这个重点时是保持不动的。

当你离开原来的位置时，则意味着进入休息环节或者讨论主题发生变化。

要点总结

▹在你开始演讲前，花时间一个人做些准备，深呼吸，并自信地站直。

▹让人帮你拍摄你演讲时的视频，或者在你自己练习时帮你录像，这样你就可以知道自己的站姿怎样、是否有小动作。

▹多练习，这会增强你的自信心，并让你减少出现因为紧张而动来动去的情况。

94 人们会赋予你的手势特定含义

每个人在讲话时都会做一些手势。有些人的手势与他们讲话的信息有相同的含义；而有些人的手势则会分散听众的注意力；还有些人根本不做手势。不管你属于哪一种情况，你都要注意，你的手部姿势是十分重要的，并且你应该练习使用你并不习惯使用的一些手势。

通用的手势

有些手势在不同语言、地理位置和文化中都是通用的。

不使用手势会传达出缺乏兴趣的意思。如果听众根本看不到你的手，就很难对你产生信任。

假如你的双手是打开的，手掌向上，则表示你正在向听众索求一些东西（见图9-9）。



图9-9 双手打开，手心向上的姿势

双手打开，双手手掌成45°角的姿势表明你是真诚和开放的（见图9-10）。



图9-10 双手打开，双手掌成45°角的姿势（Guthrie Weinschenk拍摄）

打开双手但手掌朝下，表明你在对你谈论的内容表示确认（见图9-11）。



图9-11 双手打开，手掌朝下的姿势（Guthrie Weinschenk拍摄）

双手与水平线成90°角，手指合并，表示你很自信，并对你说的内容十分在行（见图9-12）。



图9-12 双手成90°角，手指合并的姿势（Guthrie Weinschenk拍摄）

一只手抓着另一只手放在身前，表明你很紧张或者犹豫。用手碰你的脸、头发或脖子也表明这种意思（见图9-13和图9-14）。



图9-13 用手碰你的脸、头发或者脖子



图9-14 一只手抓着另一只手放在身前

站立时双手叉腰是一种攻击性姿势。使用这种姿势有时候是合适的（例如在谈判中），但如果你要考虑在演讲过程中使用它，则要三思而行（见图9-15）。

使用比你的身体更宽大的手势可以表明一种很大的想法或概念。但别在演讲中采用太多太大的手势，否则你将传递出“你陷入混乱或者失去控制”的信息（见图9-16）。



图9-15 双手叉在腰间的站姿



图9-16 比身体更宽大的手势

一本关于身体语言方面的好书

我最喜欢的关于身体语言方面的书是卡罗尔·金赛·戈曼（Carol

Kinsey Goman，2011）写的《领导者的无声之语：身体语言如何影响领导力》（*The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help-or Hurt-How You Lead*）。

手势具有文化含义

几年前，我参加了在葡萄牙里斯本举行的一个会议并发表演讲。这是我第一次到葡萄牙，而我对里斯本闻名遐迩的奶油糕点一见倾心。一天早上，我走进一个点心店，点了两份甜点。我通过伸起两只手指（类似于在美国表示“胜利”或“和平”的手势）来表示我要点两份。随后，柜台后面的人放了3块点心到盒子里。后来我了解到，在里斯本，表示二的手势是伸出拇指和食指。虽然我没有伸出拇指，但柜台后面的人以为我是在表示三。

幸运的是，除了多了一块甜点，我没有遇到更多的麻烦。许多手势并不通用。在到你不熟悉的国家或者文化环境进行演讲前，你要先做一些研究，了解是否有些演讲手势会被观众误解，或者会冒犯观众。

要点总结

▹请别人为你录制演讲的视频，或者为你录制练习演讲的视频，这样，你就可以看到你的手势是怎么样的。

▹如果你将为非本土文化的人演讲，那么你要检查一下你的手势，以确保手势的含义是你想表达的意思。

▹尝试有目的性地增加一些手势。

95 人们会赋予你的语调特定含义

假如你曾经在一个你不懂该国语言的国家里听到别人的谈话，你可能会很惊讶地发现，你自己正在跟随着这段谈话，并感受谈话者的感觉，尽管你根本不明白这些话的意思。

有一门完整的学科叫作副语言学，它研究的是非字面意思的声音交流。

现在，用1分钟想一想这种情况：你可以用许多不同的方式说“当然，我会和你一起去商店”。你可以充满热情地说出来，或者带着讽刺语气说出来，或者心不在焉地说出来。你说这个句子的方式所表达的意义，可能和句子本身的含义一样多甚至更多。

优秀的演讲者善于调节语音

假如你花些时间听一些优秀的演讲者演讲，你就会发现，他们善于调节自己的语音。他们会根据演讲的内容调整音调和音量。假如你一直按照同样的高调和音量来讲话，你的演讲听上去会十分乏味，而你也会显得对演讲主题缺乏感情或激情。

你应该确保你的副语言[1]（Paralinguistics）所传达的信息与你要表达的信息是一致的。假如你对一个想法充满激情，那么这种激情会通过你的副语言传达出来。

优秀的演讲者会让人听清楚他们在说什么

在演讲时，足够大声是十分重要的。如果你说话声音太小，别人就会认为你胆怯或紧张。

优秀的演讲者吐字清晰

确保你每个字的发音都很完整。尤其注意在词语的结尾以及句子的结尾处要发音完整；对于这些发音，演讲者很容易一带而过。吐字清晰

会表现出你的自信和权威。

优秀的演讲者善于使用停顿

差劲的或平庸的演讲者与优秀的演讲者之间最大的区别在于，是否能很好地使用停顿。假如你十分紧张，你就会倾向于讲得越来越快，而停顿越来越少。

有经验的演讲者在演讲过程中会使用很多停顿。他们会在提出一个重要的观点之前和之后停顿一下；他们会在转换主题时停顿一下。你的沉默可能与你的话语一样重要。

社交测量仪表

麻省理工学院的阿莱克斯·彭特兰（Alex Pentland）设计了一个社交测量仪表，它是一种可佩戴的小配件，可以测量对话中的非语言组成部分。这个社交测量仪表可以记录并预测一个人的沟通效率。

你可以在他的书《诚实的信号》（*Honest Signals*）（The MIT Press，2010）中找到相关内容。

要点总结

▹请人将你的演讲录制下来，或者自己在练习时录制下来。听一下你演讲中的各种副语言，并看看你应该调整哪些地方。

▹改变你的副语言可能会花很多心血。选择一种你想改变的行为，然后不断地练习，直到它变成一种自发的行为。

▹你可以考虑聘请一个声音教练来评估和改进你的副语言。你需要找到擅长指导演讲中如何使用副语言的人。

96 人们会赋予你的面部表情和眼部动作特定含义

在第1章中，有一段是关于梭状回面孔区这个词汇的，这个脑区重点关注面孔。多亏梭状回面孔区，你的听众才会下意识地看着并关注你的脸。假如你在一个大礼堂里演讲，你的听众可能并不能很清楚地看到你的面部和眼睛。但如果你在小一点的场所中演讲，听众就可以很清楚地看到并“阅读”你的脸，这时，你就得考虑他们会看到什么，以及你的面部和眼部动作会如何影响你传达的信息。

潜意识状态下的面部表情

你是否仔细观察过电视上的新闻播音员？他们总会微笑，即使他们在报道一条负面的或令人悲痛的新闻时也是如此。这是一种不自然的表情，而他们需要不断地练习，才能让保持微笑成为一种习惯。

尝试这些练习：

a.从某个演讲中摘取一些句子；

b.记下这些句子的关键词，以便你不需要看任何东西都可以背出这几个句子；

c.在一面镜子前说出这些句子，就好像你正在进行演讲一样。

除非你正在讲一个有趣的故事，否则你在镜子里面的表情极有可能是忧郁的。

人们很容易忘记自己的面部会呈现很多表情，而我们可能并没有意识到这些表情。当你正在演讲时，你可能会因为认真思考而皱眉；或者你可能会因为突然紧张而忘掉接下来的事情，并开始显露出紧张的表情。你的听众会对你的面部表情做出反应。

你需要注意以下几种面部表情和眼部动作。

☆频繁地眨眼。这是一种紧张的信号，并可能传达出你十分不安的信息。同时，它还可能会被理解为被某人所吸引。

☆眼睛直视。在对话过程中直接盯着某人，这种眼部动作传达的意思是你对对方很感兴趣并正在关注他。这就是为什么你要在演讲中看着观众如此重要的原因。但你还应注意，盯对方的时间太长会让对方感到有威胁。

☆转动眼睛。不断地转动眼睛意味着你很紧张或者在说谎。

☆咬下嘴唇或者一言不发。这是担忧、不安以及恐惧的表现。

要点总结

▹你的脸上总会有一些表情。花些时间面对镜子进行练习，这样你就能看清楚你的面部表情。

▹直接看着你的听众，目光在一位听众身上停留2～3秒，然后转移开，看着另一位听众，在整个演讲过程中不断重复。这会让你看上去对听众感兴趣，也会避免你的眼睛转来转去。

97 人们会模仿你的情感并感受你的感觉

你是否看过某人在看电影或电视节目时的反应？或者看过某人在听朋友讲故事时的反应？如果有的话，你会发现听者会将表演者的表情甚至肢体语言都反映出来。

听众会模仿他们看到的内容。假如你在微笑，他们就会倾向于微笑；假如你精力充沛并且很放松，那么你的听众就会倾向于精力充沛并且放松。因此，你必须休息充足、做好准备、放松身心，并对主题充满激情。当你这样做时，这些感觉会通过你的语言、音调和肢体传递出来，并会被听众察觉和感受到。

镜像神经元激活

大脑的前端有一个区域被称为运动前区皮质，这并不是大脑实际发出让你移动的信息的部分——那个部分是初级运动皮层。运动前区皮质是制订运动计划的大脑区域。

假设你正拿着一个冰激凌。你发现冰激凌正在往下滴，而你认为你应该在它掉到衣服上之前吮吸正在往下滴的那部分。假如你连接了功能性磁共振成像仪器，你会首先看到，当你正在考虑吮吸冰激凌时，运动前区皮质被激活了；然后你会看到，当你的手在移动时，初级运动皮层被激活了。让我们假设拥有这个冰激凌的人不是你而是你的朋友。你正在看着你的朋友的冰激凌开始往下滴。假如你的朋友举起了他的手并吮吸这个融化的冰激凌时，一个同样的神经元子集也会在你的运动前区皮质中被激活。只是看着别人在行动也会导致同样的神经元被激活，就像你自己在行动一样。这些神经元子集被称为镜像神经元。

> 镜像神经元是共情的起点
>
> 最新的理论表明，镜像神经元是我们与其他人产生共情的基础。通过这些镜像神经元，我们会逐渐地体验其他人所体验的事物，而这会让我们深入地理解其他人的感受。

模仿其他人的身体语言会让他们更加喜欢你

观察两个正在对话的人。假如你仔细地观察他们，你就会发现，过了一段时间，这两个人开始互相模仿对方的身体语言。假如其中一个人向前靠，另一个人也会向前靠。假如一个人摸一下自己的脸，另一个也会摸一下自己的脸。

在一个实验中，塔尼亚·沙特朗（Tanya Chartrand）和约翰·巴奇（John Bargh，1999）让被试坐下来并和另一个人（实际上也是这个实验的“托儿”，但是这些被试并不知道）讲话。这些托儿会按照一种计划好的方式改变他们的姿势和动作。一些托儿会经常笑，另一些则会触摸自己的脸，还有一些会晃动自己的腿。结果，被试会开始（下意识地）模仿这些托儿：摸脸动作增加了20%，而晃腿动作增加了50%。

在其他试验中，沙特朗和巴奇将被试和托儿分成两组。在第一组里面，托儿会模仿被试的动作，而在第二组里面，托儿不会模仿被试。在对话之后，研究人员会询问被试对这些托儿有多喜欢，以及他们认为这些互动进行得怎么样。结果是，第一组的被试对“托儿”及与“托儿”的互动方面评价更高。

人们会对激情做出反应

在我的职业生涯中，我最经常获得别人的评价是：“你对你的演讲主题真有激情！”你可以传递给听众的一种最重要的情感就是激情。人们喜欢看到和听到别人在讲话时充满激情。假如你要讲的主题确实让你兴奋，你就不应退缩，而要向观众表现出你的情感（感觉）。这些感觉会被传达。假如你对演讲内容感到兴奋，那么你可以重新考虑一下这个主题或者讲述方式。你需要找到一种讲述方式，让这个主题能使你兴奋。

要点总结

▹感觉和情感是可以被传达的。不论你有什么感觉，这些信息都会传递给你的听众。

▹在你开始演讲前花时间让自己专注、兴奋、放松，或者做一些

事情来让自己感觉良好并做好充分的准备。

▹确保你对演讲的主题和内容感到兴奋和充满激情。

98 人靠衣装

你可能听过这些俗语：“人靠衣装”（Clothes make the man）和“穿出成功”（Dress for success）。这两种说法实际上是有研究来支撑的。

1955年，莱夫科维茨（Lefkowitz）、布莱克（Blake）和穆东（Mouton）让一名实验者不顾交通规则横穿马路。当实验者穿着套装时，跟着他横穿马路的人是当他穿着衬衣和裤子时跟着他横穿马路的人的3.5倍。职业套装是一种具有权威性的衣着形式。

在比克曼（Bickman，1974）的一项研究里，实验者在街上让一个路人停下来，指着50英尺以外的另一个人，说：“你看到站在停车计时器旁边的那个人吗？那个人停车超时了，但是他没有零钱了。你给他一毛钱吧。”这名实验者说完后就会走开。这个“站在停车计时器旁边的人”是比克曼为实验安排的。当实验者穿着职业套装（例如保安制服）时，大部分人会按照指示给停车计时器旁边的人零钱，让他可以支付停车费用。但当实验者穿着普通的服装时，按照这个指示去做的人的占比不到50%。

为了相似性还是权威性来决定穿着

衣着对于体现权威性是很重要的。人们会自动和下意识地对你的穿着做出反应。

假如你的目标是看上去与听众相似，那么你可以从听众那里获得线索，并打扮成与听众类似的样子。但是，假如你想让你自己看起来更加权威，那么你在穿着上要比听众高一个层次。假如和你的听众相比，你在衣着上过于正式，那么你可能会被认为古板，并且被认为“不是我们的一分子”。

如果你准备走休闲路线，你就要确保自己做到位。最近我和一些演讲者在一个培训课程中讲到了关于衣着的主题。演讲者A说，当他对某些听众演讲时，为了让自己显得与听众比较相似，他会特意穿上牛仔裤。另一个人问：“你是指你今天所穿的牛仔裤吗？”

“没错。”演讲者A回答。

“但你正在对一群年轻而富有的专家演讲，他们穿着的是某种款式的

牛仔裤，而你的牛仔裤显然跟他们的根本不像。”

要点总结

▹假如你想在穿着上显得与听众类似，就像听众那样去穿着吧，但确保你真的知道那意味着什么。

▹假如你想显得很权威，那么在衣着上，你要比你的听众穿得高一个档次。

▹假如你穿着一身制服是合理的（例如，你是军队里的医生），那么穿着这身制服会让你在演讲时更具权威性。

99 人们容易被相似或有吸引力的人说服

假如人们认为你有吸引力，或认为你与他们相似，或者兼而有之，那么人们会更易于听取你的意见并被你所说服。

在演讲中，听众的旧脑会评估你是否具有吸引力。如果他们认为你很有吸引力，那么你可以在一开始就吸引观众的注意力，并可能会持续吸引他们。关于你是否具有吸引力的判断，将基于你的脸的几何形状与对称性，你的穿着，以及各种各样“程序化”的、你习得的关于什么是吸引力的因素。

在演讲中，听众大脑的旧脑会下意识地决定是否信任你、是否与你成为朋友。他们会下意识地评估你是否与他们相似。

相似会更好

人与人之间的相似性有助于彼此建立亲密关系。假如人们感到与你相似，那么他们会倾向于更加喜欢和信任你。人们会更容易喜欢那些与他们相似的人，或者是与他们有类似背景或价值观的人。这个规律甚至可以简化为衣服的作用——人们会喜欢与他们穿着相似的人。

给最有吸引力的人投票

爱弗兰和帕特森（Efran and Patterson，1974）分析了在加拿大的几场选举，并发现有吸引力的候选人得到2.5倍以上的选票，尽管73%的投票人说吸引力并没有影响他们的投票。罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini，2007）的研究表明，那些外表看上去更加有吸引力的人会被认为更加聪敏、更有能力和更睿智。

要点总结

▹尽可能多地了解听众，然后看一下你可以做什么，以便让听众在某种情况下认为你与他们是相似的。你可以通过谈论的内容、讲话的方式，以及穿着来做到这一点。

▷无论你的五官长得是否足够“标准”，你都可以通过衣着、姿势以及面部表情显得更有吸引力。

100 人们希望你能掌控全局

在我的职业生涯中，我曾管理一个由10位讲师组成的团队。他们各具特色，并且都很出色。但其中两个人总能比其他人受到更多听众的追捧。于是我开始考虑原因。在观察了大部分讲师的表现后，我很快找到了答案。这两位特别优秀的、受欢迎的讲师对于全局的掌控非常到位。他们能表现出自身的权威性，并充满自信，还特意采取一些行动来建立和保持他们对全局的控制。当时他们正在教授多天的课程，而掌控全局对课程的顺利进行很关键。学生（大部分是设计师和编程人员）对讲师在全局控制方面的评价是积极的。

尽管你可能不是在讲授多天的课程，而是只做20分钟的演讲，对场面的控制也是很关键的。假如你的听众感觉没人掌控演讲全局，他们就会感到紧张和焦虑。你的听众实际上希望你能够控制好全局，并且会支持你。

控制vs合作

你可能会反对关于控制全局的观点。但记住，我讨论的话题是演讲或者讲话，而不是主持会议。在互动中控制全局又怎么样呢？在合作中呢？事实是，在互动和合作中，都需要有一个人掌控全局，而假如你希望你的演讲进展顺利的话，你最好就是掌控全局的那个人。你依然可以进行很多互动和活动，但你应该自己决定何时和如何进行。

你如何获得和保持对演讲的掌控

你无法通过一件事建立和保持对演讲的掌控。你需要采取下面列出的一系列连续而细小的行为，这些行为有意或者无意间传递了“你在掌控全局”这一信息。

☆使用本章中提到的手势、声音以及身体姿势。当你十分强大和自信时，人们会相信你能掌控全局。

☆按时开始和结束讲话。

☆为了让你在结束演讲时不显得太仓促，你应该安排好演讲节奏。
☆对于那些打断你的演讲的人、问很多问题的人，或者在提问时絮絮叨叨的人，你要给予尊重。

☆在规定的时间进行休息（假如你在发表一场持续几个小时的演讲）。

☆在休息后，按时开始你的演讲。

要点总结

▹听众希望有人掌控全局，并希望这个人是你。

▹早点到达场地（或者进行远程会议的地点，如果这是在线演讲），这样你才可以提前做好准备。当你的听众到达场地时，你应该已经做好准备，而不是仍在调试设备或者准备东西。

▹不要担心，在应对问题和干扰的时候，态度要强硬。

▹练习，练习，练习。当你知道你演讲得很好时，你会充满自信，这意味着你在掌控全局。

▹尽可能地站立。即使你只是在小会议室对几个人演讲，你也应该站着进行演讲。因为站立意味着“我掌控了场面，我掌控着全局”。

[1]　副语言，又称辅助语言，是指以视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉等的感知为信息载体的符号系统。——编者注

第10章 如何打造你的演讲

对于演讲中的每一分钟，你都要花一个小时来准备。

——韦恩·伯格拉夫（Wayne Burgraff）

我要告诉你一个好消息和一个坏消息。好消息是，你可以打造一场震撼人心的演讲，并给你的听众留下深刻的印象。坏消息是，这需要你花大量的时间和精力去准备。

你可以阅读本书中的“100件事”，但仅仅阅读，可能只会帮助你提高一点点能力。而如果你真的想让演讲变得有趣、激动人心、有说服力，如果你真的想成为一名更好的演讲者，那么你必须花时间在“100件事”的基础上构思演讲。

在这一章中，你将了解我如何用五步来设计演讲并使之产生最大影响，以及确保你的演讲正好适合特定受众的“魔法公式”。

第1步 进行调查

任务**1**：记录你了解的关于听众的信息和你对听众的猜想

第一步是写下你了解的关于听众的所有信息以及你对听众的猜想。例如，以下是最近的一场演讲中的记录。

我知道：

☆听众有50人；

☆我将要在一家公司做演讲，其中大多数听众在这家公司工作，但这家公司也邀请了一些外部的人；

☆这些听众的职业是交互设计者、程序员和网络营销人，三者的数量相近；

☆大部分听众相当了解这个话题。

我猜想：

☆有几个听众的年龄在25岁以下，有一些听众年龄超过50岁，但是大部分听众的年龄都是在30～40岁；

☆听众包括男性和女性；

☆一些听众可能会听说过我或者读过我的几本书，但大多数听众都没有；

☆对于我的观点，听众可能会很好奇，但也有点怀疑；他们对改变观点可能不感兴趣。

在上面的记录内容中，“我知道”部分的资料来自我与演讲主办方之间的对话。当我坐下来开始准备演讲材料并写下我所知道的内容时，我意识到，我还没有和主办方核对过我对听众的猜想。我列出了一个猜想清单，带着清单回到主办方那里，并查清楚这些猜想是否正确。

注意！你的猜想不一定正确

在我的演讲生涯的早期，我曾经受邀在一个会议上向市政府领导进行演讲。我猜测，这个群体的人会比较严肃，可能有点不愿意参与团体活动，并且肯定不适合玩游戏。我完全错了。他们是我遇到的最喧闹、最顽皮的听众了。这次经历在对听众做猜想方面给了我一个教训，而从那时起，我开始学会写下我的猜想，并看看是否能通过联系他人来确认或纠正我的猜想。

任务2：记录组织者和目标受众的目标

当你进行演讲时，你通常需要特别注意两种听众：一种是来听你演讲的人（目标受众），另一种是主办方或者邀请你演讲的人或者团体（组织者）。为了举办一场成功的演讲，你需要找到这两种听众的需求或目标，他们的需求或目标并不总是相同的。

组织者可能有一个非常明确的目标，例如，“我希望产品经理打电话给我，并让我的员工加入他们的项目”。目标受众可能有不同的目标：“我想在我的项目上节省时间和金钱”。这些目标可能并不冲突，但是它们是不一样的。

理想情况下，你可以同时满足两个目标，但你首先要知道目标是什么，之后才能做到这一点。

有时组织者的目标和目标受众的目标并不一致。如果你怀疑确定是这样的，那么你需要跟组织者商量这种情况，以决定怎样处理。

要问的最重要问题

如果你按常规方式问人们这场演讲的目标是什么，你可能会得到一些含糊的回答：“我希望我们的团队理解……”我问问题的方式不是这样

的。

当我的演讲结束并且人们正在走出房间时，我会问关于以下两个主题的问题。

（a）人们会对自己和其他人说什么？

（b）当人们回到办公室（或家里）时，他们会采取什么行动？

问这些问题可以帮助我了解什么才是对组织者来说真正重要的。至于什么是对目标受众最重要的信息，你可以问组织者，但他们可能不知道。如果你不能亲自与目标受众交谈，那么你可能需要列出假设列表，然后尽你所能来验证这些假设。

询问人们一些可衡量的行为

在问及有关该活动的目标时，你可以尝试让人们回答得具体、详细。如果他们说他们想让人们明白做某事是很重要的，那么你可以问他们："你怎么知道人们已经明白呢？你会从人们身上看到什么样的行为？例如，如果他们完全理解某事，那么他们会做出什么事情？这些事情与他们现在所做的是不同的。"你需要明确知道，当某个特定的目标已经实现时，人们会采取什么样的行为。他们会拿起电话打给别人吗？他们会在下一个项目计划中为某个研究做出安排吗？他们会看书吗？他们会报名上课吗？他们会跟员工谈话吗？

可衡量的目标将帮助你决定你在演讲中需要做些什么。

任务3：将听众的当前情况与演讲的理想目标做比较

一场真正达到目标的有效演讲，是一场可以延伸人们的思维的演讲，但不要延伸过度。如果你不能引导人们用新的方式进行思考和行动，那么这场演讲将会是无聊的。然而，如果你过度引导，人们就很容易放弃，并且不会采取你希望他们采取的行动。

听众的当前情况与演讲的理想目标之间的差距有多大

问题是，听众现在的情况和别人（演讲者、组织者、听众自己）希望他们实现的目标之间的差距有多大？例如，我们假设演讲者的目标是让听众捐100美元给一个特定的慈善机构。对听众而言，这是否是一个好的延伸性目标，或者延伸不够，或者延伸过度，这取决于听众的当前情况。如果听众之前向该慈善机构捐赠过，或者定期捐献100美元或更多金钱给该慈善机构，那么这是一个很好的延伸性目标。这个目标与听众实际状况之间的差距合适，具有合理的延伸性，有利于你呈现一场有

趣的演讲，而且不至于让人们采取行动看上去显得不合理。

如果听众每年捐献几百美元，那么听众的当前情况与演讲的理想目标之间的差距就太小了，几乎不存在差距。如果人们实际上早已比你倡导的捐赠金额捐得更多，那么你怎么能让人们能够很兴奋地捐赠100美元呢？

如果听众最近失业了，并且很担心是否能够找到工作，那么你倡导的行动就会显得延伸过度，听众的当前情况与演讲的理想目标之间的差距就太大了。在这种情况下，听众不会响应你的行动号召。

设计合理的、有弹性的差距

如果你了解听众，并且知道听众和组织者的目标，你就可以判断听众的当前情况与演讲的理想目标之间的差距是否是合理的、有弹性的。如果差距不合理或没有弹性，你就需要调整演讲目标。

第2步 选择模因、行为召唤和模板

这是本书最精彩的部分，因为它将为你展示三种强有力的方法，能使你的演讲变得有效、具有说服力和吸引力。它把其他章节所有的内容都组织在一起，并教你如何打造你的演讲。

当然，我在这里分享的关于如何打造演讲的三个模板并不唯一。你不一定要按照这种方式来打造你的演讲。但是，我发现这三个模板适用于大部分人。特别是，这里的第三个模板是我推荐给大多数演讲者的模板。它非常有效，被我称为“魔法演讲公式”。

这三个模板都是有效的，你可以随意尝试其中任何一个。

（a）计数模板；

（b）故事模板；

（c）魔法演讲公式。

这三个模板都有两个重要的概念——模因[1]（meme）和行为召唤（call to action），所以让我们先讨论一下这些概念。

模因

以下所有模板都要求你首先设置模因。这里的模因指的是你提出的一个原创的想法或核心思想，它非常有趣和引人注目，不但会吸引观众的注意力，而且会让观众热衷于在演讲结束后将它传播给其他人。正如

苏珊·布莱克摩尔（Susan Blackmore）在一场TED演讲中所说，模因应该从一个大脑被复制到另一个大脑。

完成受众调查后，你就应该决定演讲的模因是什么。你可以在演讲之前写下陈述语。举几个例子，以下是我的一些演讲的模因。

“如果你想为人们设计他们想要使用的产品，你就要了解人们是如何思考、决定和感知的。”

“不同时代的人对应如何运用技术有不同的期望。”

“有7个关于人类动机的驱动因素，你需要确定哪个驱动因素最适合你的演讲和观众。”

当然，这只是一些例子。你演讲的模因由你自己决定。但重要的是，在开始打造演讲之前，你必须先决定模因，因为模因将指导你整理演讲材料。

行为召唤

除了在准备演讲之前确定使用的模因，确定行为召唤也是非常重要的。在演讲结束后，你希望人们做什么？你想让他们购买产品或服务吗？捐出时间或金钱？采用特定的流程？尝试一个想法？与别人交谈？读一本书？确定行为召唤将有助于你构建演讲。

接下来，我们将讨论演讲的模板。

计数模板

计数模板是最容易使用的模板之一。你可以把总体模因分成3～10个不同的部分，然后你再展示每一部分。这些部分合在一起就形成了总体模因。

例如，如果我的模因是“如果你想为人们设计他们想要使用的产品，你就要了解人们是如何思考、决定和感知的”，那么，我可以选择呈现以下五个需要了解的关于人的特点。

（1）大多数心理处理过程都是人们在潜意识的状态下进行的。

（2）人们喜欢有很多的选择，但一次只能处理3个或4个选择。

（3）某些视觉刺激比其他形式的刺激更能吸引人们的注意力。

（4）相比对收益的期待，对损失的恐惧更能激发人们的积极性。

（5）人们可以做一个习惯性的决定，也可以做一个目标导向的决定，但不能两者兼得。

上述的每一个特点实际上本身就是模因，但我用它们作为子模因来证明我的主模因。对于其中的每一个，我都会有故事、例子和研究来描

述。我会采用这里面3个、5个或10个能证明我的模因的想法，并将它们按次序排列……我有时会顺序排列（1、2、3、4、5），有时也会倒序排列（从5、3或10开始，然后倒数到1）。

我通常以陈述模因开始和结束演讲。最后，我将陈述或提出行为召唤。

故事模板

你可以在演讲中使用的另一个模板是故事模板。通过故事模板，你可以将讲述故事作为演讲的基础。我不是说你一定要在你的演讲中添加一些故事。你可以在任何模板中添加故事。我的意思是，演讲的结构可以基于一个主要的故事。你以讲故事的方式开始演讲，并在演讲中将各种要点作为故事的一部分。你甚至可以在故事中包含更多的故事，并在故事的结尾陈述你的模因和行为召唤。

魔法演讲公式

魔法演讲公式是一个非常具体的模板。它实际上是非常简单的。图10-1展示了你实际进行演讲时可能会采取的顺序，但我会在解释每一部分的时候跳着讲这个图表。

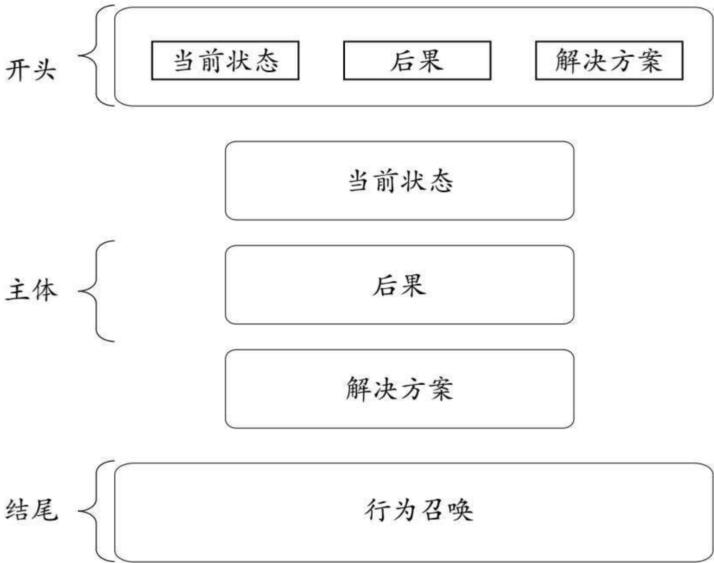


图10-1 魔法演讲公式

行为召唤

让我们从图表的末尾开始，它正是演讲结束的部分，即行为召唤。

例如，如果你准备通过演讲说服人们向慈善机构捐款，那么你的行为召唤的表述很可能会类似于“给慈善机构开一张100美元的支票”这样的句子。

实际上，你可以有很多种表述方式，例如：

（1）写一张100美元的支票或填写信用卡表单；

（2）让3个朋友也进行捐赠；

（3）在下次捐赠活动中提供志愿帮助。

当然，你不应该在行为召唤中给人们太多的选择，否则人们不会选择其中任何一个。你最多可以给人们三个选择，一两个也可以，至少应该有一个，即使它的表述方式是温和的，例如“阅读一本书以获取更多信息”或“注册一份时事快报”。

如果没有行为召唤，那么你仅仅是另一个说话的人；如果你能够在演讲的时候发出行为召唤，那么你才是一个演讲者。

当前状态

现在，既然你已经知道了你的行为召唤是什么，接下来就需要花时间了解听众的“当前状态”。演讲者很容易认为，其他人会像自己一样对演讲主题感兴趣。实际上，对其他人而言，演讲主题可能并不是有趣的。你必须找出如何抓住听众的注意力和兴趣的方法。这也是对听众的研究中一个非常重要的部分。只有了解你的听众，你才会知道什么会吸引他们。

这里有一个例子。几年前，我给一家公司的首席执行官和总裁做演讲。我对他们进行了一项研究，在这份研究中，我主要说的是他们可能想要如何改变销售流程。这项研究花费了几个星期，包括采访首席执行官和总裁、销售人员和其他员工。我可以向他们提供大量的数据和一些重要的结论。我的行动号召将要求他们做一些相当重大的变化，包括角色调整、人员安排调整以及销售流程更改。这些行动是值得的，但我必须找出方法来使他们明白这一点，因为改变并不容易。

从听众的角度看，什么是当前状态

我根据魔法演讲公式来组织我的演讲，并把重点集中在听众所关心的内容上。图10-1的主体部分有一个被标记为当前状态的方框。你想花时间讨论听众的当前状态。在上一小节的示例中，我会让首席执行官和总裁注意的当前状态是，他们公司的销售人员花大量的时间在计算机上工作，而不是在打电话给或访问客户上。销售人员把时间这一宝贵资源

浪费在处理Word文档格式上。我得到了一些数据，解释了关于与客户互动的时间在最近几年是如何减少的，以及花费在编写复杂的提案方面的时间是如何增加的。

在演讲中，“当前状态”部分讲的是需要改变什么。你需要通过故事、图片、数据、从他人处获得的报表、图表和图形来充分说明你的观点，以表示这确实就是当前状态。

保持现状的后果

我们再看一下魔法演讲公式的主体部分。“当前状态”的下一部分是“后果”。如果，你已经从听众角度描述了当前状态，那么你接下来应该抓住听众的注意力了，你可以告诉听众保持当前状态会导致什么后果。

在上述例子中，继续采用这种销售流程的后果是什么？重要的是，你应该从听众关心的角度来表述后果将会怎样。我可以说，不改变的结果是，这种销售流程会让销售人员很沮丧，并且他们不会再喜欢他们的工作（这是真的），但这不是首席执行官和总裁所真正关心的。

从我以前对一些首席执行官和总裁的采访中，我知道他们关心的是收入、完成销售的时间长度，以及销售人员开拓更大领域的能力。这三者是他们最在意的，所以我在“后果”这一部分应该重点谈论这三者。我画了一幅画，使用故事和预测数据来表述假如他们仍然采用当前的销售流程，这三者将受到什么影响。

在“后果”这一部分，你要描述的是，如果当前状态持续下去，未来可能发生什么。你需要再一次利用故事、图片、数据、从他人处获得的报表、图表和图形来充分说明你的观点。

你有一个解决方案

魔法演讲公式的下一步是解决方案。到目前为止，在你的演讲中，你已经描述过当前状态和不做任何改变会造成的后果，现在是时候提供你的解决方案了。如果不想保持当前状态，那么他们该做什么呢？解决方案会产生什么影响？会带来什么样的不同之外？

在以上示例中，我提出了一个更新版的销售流程，同时展示了新销售流程的每个部分是如何改变他们的收入和其他要素的。如果你已经以听众会关注的角度来描述当前状态和后果，他们就会比较容易接受你的解决方案和行动召唤。

其他例子如下。

例1：向你的团队解释为什么要对时间表进行调整。

当前状态：我们的项目落后了。

后果：如果我们坚持当前的时间表，我们将不得不在产品特点或质量上做妥协。

解决方案：让我们看看是否能够将截止日期提前两周。

行为召唤：完成时间表修订，并和我们的主管谈谈。

例2：向学校董事会展示，他们为什么应该资助建设一个新的操场。

当前状态：当前的操场太旧了，不符合安全标准。如果不改变，我们会被父母们投诉。

后果：有人终究会受伤，而学校将不得不处理诉讼。

解决方案：在今年举办一些有针对性的筹款活动，并利用当地商家所提供的一个合适方案来更换旧的设备。

行为召唤：与委员会组织会议，并与他们在新操场建设计划和筹款金额上达成一致意见。

开场白

略有讽刺意味的是，我将演讲的开场白放在最后讨论。这是因为它对你成功演讲至关重要。在魔法演讲公式中，开场白实际上是一个迷你版演讲的主体。在30～60秒的开场白中，你将描述当前状态、后果以及解决方案。在1分钟里面完成开场白是非常困难的，重要的是要简短。

在上述例子里，我的开场白是这样的。

“你们公司的销售人员每天坐在自己的办公桌前浪费时间，他们把时间花在处理Word文档上而不是在与客户谈话上。你的销售流程是不完整的。这使你一年损失高达400万美元的收入，让销售工作花费的时间翻倍，并让销售人员失去获得更多市场份额的能力。你可以改变你的销售流程。在这个演讲中，我将向你展示如何在未来12个月里让你的收入增加30%，让销售工作花费的时间减半，并增加每个销售人员拓展20%销售份额的能力。”

不夸张地说，当我这么说时，那些首席执行官和总裁都是非常紧张的。我抓住了他们的注意力，并在接下来的1小时里让他们保持专注。

魔法演讲公式可能不是普遍使用的，但它在许多情况下仍然有效（如果不是大多数的话）。你可以试试它，我相信你将会很惊讶地发现，它不仅有效，而且很容易让你决定将什么内容以什么样的顺序安排

在演讲中。

我所提到的魔法演讲公式是从蒂莫西·考格尔（Timothy Koegel）的书——《杰出演讲者》（*The Exceptional Presenter*）中引用的。

第3步 创建内容

如果已经完成第一步和第二步，你现在应该准备好往大纲里创建内容了。你可以采用以下方法。

使用故事板

用笔、纸，或者其他工具画一些方框。在纸上创建方框，并在里面填入演讲中的不同内容。图10-2显示了故事板的第一部分。

开场白 当前状态：我们的网站跟其他竞争者的太相似 后果：没有足够的访问量和领先度 解决方案：重新设计网站，使其更加独特并增加客户转化率	**当前状态** A. 我们的网站跟其他竞争者的太相似 故事 #1	**当前状态** B. 我们的客户转化率不如我们所需要的那么高
支持媒体：无	支持媒体：展示我们的网站和其他竞争者	支持媒体：展示我们最近的网站分析
后果 A. 我们的客户转化率会继续下降	**后果** B. 我们会失去市场份额	**解决方案** A. 对网站进行重新设计 练习：评估原型替代品
支持媒体：展示预计转化率的图表	支持媒体：展示预计市场份额的图表	支持媒体：展示新网站的原型设计

图10-2 故事板

每个部分有两个框。上面的框描述的是你在演讲的时候要谈的内容。下面的方框描述的是你可以使用的媒体，例如，幻灯片、视频、音频或道具。你甚至可以在下面的方框里勾勒实际的视觉效果。

使用便笺纸

有些人喜欢用便笺纸写下头脑风暴的内容，以便在任何地点使用内容。你可以使用一种颜色的便笺纸来写下你将要讲的内容，而用另一种颜色的便笺纸写下辅助的材料。

使用提纲

使用提纲格式（见图10-3）制作演讲计划是个不错的方法。要确保标记好辅助材料将在哪里出现。

A. 开场白

a）当前状态：我们的网站与其他竞争者的网站太相似

b）后果：无法遥遥领先于其他竞争者

c）解决方案：重新设计网站，使其更加独特并提高客户转化率

B. 当前状态细节

a）我们的网站与其他竞争者的网站太相似

– 相关故事

– 支持媒体：展示我们的网站和其他竞争者的网站

b）我们的转化率未达到我们的要求

– 支持媒体：展示我们最近的网站分析

图10-3 提纲格式示例

不要急于使用幻灯片软件

许多演讲者会通过PowerPoint、Keynote或者SlideRocket等软件来进行演讲。这些都是非常有用的程序，它们已经变得如此普及，以至于演讲者常常认为他们必须使用这种类型的幻灯片作为媒介。不仅如此，许多演讲者在计划演讲内容时的第一件事就是打开幻灯片软件。这种做法的问题在于，你会倾向于把精力转移到幻灯片的展示内容上，而不花时间计划和打造你的演讲。在你不知道演讲中要有什么内容，以及你需要什么来作为视觉展示内容前，别打开幻灯片软件。

为内容选择合适的格式

你必须决定你将如何展示每个主题。你可以通过解释展示，或者通

过问观众一个问题来展示。你选择的内容可能是一个故事、一个练习或者活动。你可以把这些写进故事板（见图10-4）、便笺或大纲。

完成第3步后，你将会有一个详细的演讲计划。你会知道要根据你对听众的了解来安排演讲的每一部分。你会知道要明确行动号召和模因。你可以参考本书的知识来构建不同的内容板块，并使之与受众相匹配。你会知道如何通过活动吸引听众、应该把活动安排在演讲中的哪个部分、应该在何时进行休息，并做出相应安排。你可以决定何时使用图片、使用什么类型的图片、什么时候应该讲故事，以及在什么时候适合播放视频。

一旦筹划好演讲，你就可以开始在计划图或者大纲的每一个部分中创建内容。

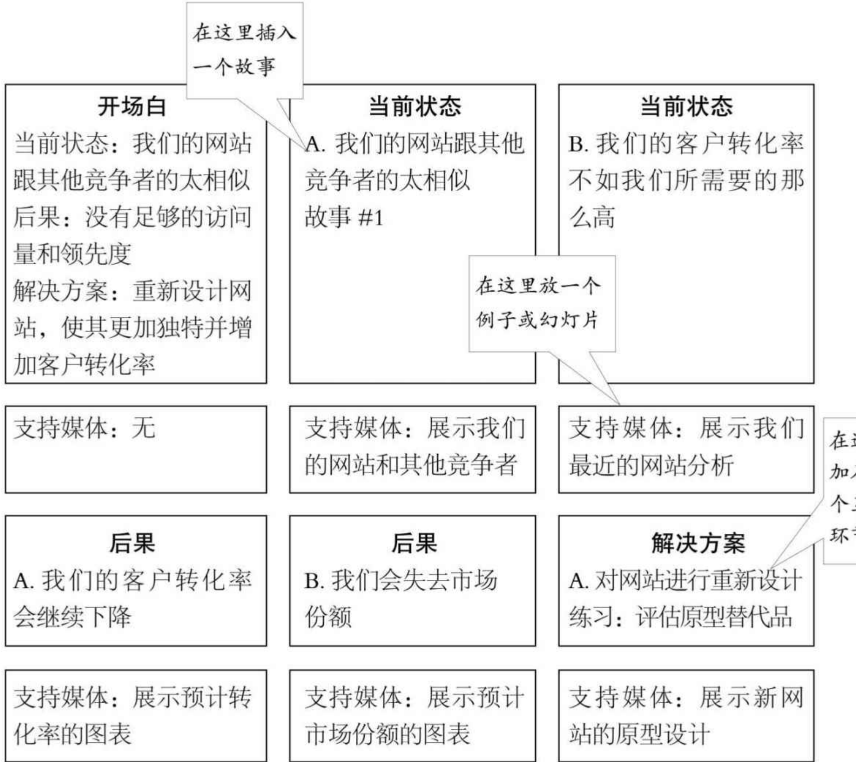


图10-4 映射到故事板中的内容

第4步 练习，练习，再练习

一旦你创建好内容，下一步就要实践。你练习得越多，你的表现就会更完美。

你需要练习1小时、2小时，还是5小时？这个问题没有固定的答案。它取决于许多因素，例如，该演讲有多重要、你演讲时有多自然，以及你对材料的熟悉程度。对于某些听众和演讲，你只要练习1小时就够了；而对于另外一些，6小时的练习可能还不够。

对开头、结尾以及起承转合做最多的练习

确保你的开场白在30～60秒，请记住这一点。你需要自信和充满激情地表现这一部分，不要支支吾吾或者停顿，也不要看笔记，要流畅地完成最初的60秒。在完成大量的练习后，余下的问题就是你希望将多少剩余演讲内容按照那种流畅度来表现。

你不一定要记住整份演讲文稿。除非你是演员，否则你可能没有必要记住整份演讲文稿，这甚至可能是一个坏主意。观众不想听一个“木头人”的演讲，并且除非你善于表演，否则死记硬背会让你显得很僵硬。记住关键的开场白。至于剩下的演讲，你可以参考你的笔记来回忆接下来是什么内容。

另一个需要着重练习的地方是演讲的结尾和起承转合处。最后两句话你会说什么？不要一时心血来潮在结尾说：“好吧，这就是我要说的一切”或“我想是这样的”。优雅的演讲者会有巧妙的开头、完美的结尾，以及主体、段落和幻灯片（如果使用）之间平滑的过渡。所以把你的练习集中在这些关键环节。

第5步 排练、优化、重复

因为我总是想根据观众打造一场“量身定制”的演讲，所以我总是倾向于打造新的演讲。这有一个缺点：如果所有的演讲内容对你而言都是新的，那么你没有机会真正擅长演讲。你可以重复使用演讲主题或者演讲的部分内容，这样你就可以真正擅长讲一个特定的故事或讨论一个特定的主题。每次进行演讲时，你要记录什么是奏效的，而什么是无效的，并优化你使用的内容和材料。你练习一个部分的次数越多，你对它就越熟悉。任何一个演员或喜剧演员都会告诉你：不断表演新的内容是大伤脑筋和非常有压力的。你对某份材料重复使用的次数越多，这份材

料以及你的演讲就会变得越完善。

[1] 根据《牛津英语词典》，模因（meme）被定义为文化的基本单位，能通过非遗传的方式（特别是模仿）而得到传递。

结语 90天改进计划

知识不等于技能。知识加上一万次练习才能形成技能。

——铃木镇一（Shinichi Suzuki）

我希望，你在看到结语时已经主动尝试了所学的知识和技能。如果你有时间和勇气继续改进，你将能够提高你的发言和演讲技能。接下来将介绍一个为期90天的计划。虽然这需要90天才能完成，但是它实际上并不需要花很多的时间，这个计划里几乎没有什么方面是难以做到的。如果你按计划行事，我保证，在90天内，你会成为一个更好的演讲者。

第**1～10**天

看或听至少3个你认为优秀的演讲者的演讲。你可以从TED官网上找到一些优秀的演讲者，或者上网搜索一些历史上优秀的演说家（例如马丁·路德·金）。

当你看这些演讲时，记录演讲的优秀之处。

第**11～20**天

准备一个简短的（3～5分钟）演讲，然后在一个没人的房间进行演讲，录制这个演讲的音频或视频。你可以使用你过去发表过的演讲主题，或者设计一个新的主题，最好采用你非常熟悉的主题。

检查这些音频或视频，并写下你在这个演讲中做得好的5件事情（想想你刚刚读过的这100件事情）和5件需要改进的事情。

从列表中5件需要改进的事中选择2件事，明确你准备怎样做来改进它们。

第**21～30**天

执行在第11～20日中选出来的那2件事。重新录制一个简短的演讲并重新评估。你进步了吗？如果没有，就再试一次，直到你觉得你在这2件事上有所改进。

从原来需要改进的5件事情中挑出另外2件事情，明确你准备怎样做来改进它们。

第**31～40**天

执行这2个新的改进计划，同时注意改进原来的那2件事。

重新录制一个简短的演讲并重新评估。你进步了吗？如果没有，再试一次，直到你觉得你在这4件事上有所改进。

第41～50天

对于最后1件需要改进的事情，你要明确你准备怎样做来改进它，同时改进所有5件事情。

重新录制一个简短的演讲并重新评估。你进步了吗？如果没有，再试一次，直到你觉得你已经完全改进这5件事。

第51～60天

从头到尾打造一个新的演讲。选择一个你所关心的主题。它可以是你在接下来的30天里即将进行的一个真实的演讲、你发表过的但你认为可以有所改进的演讲，或者一个虚拟的演讲。

完成第10章中的第1步的任务1：记录你了解的关于听众的信息和你对他们的猜想。

完成第10章中的第1步的任务2：记录对组织者和目标受众的目标。

完成第10章中的第1步的任务3：将听众的当前状况与他们想达到的目标做比较。

第61～70天

完成第10章中的第2步：使用魔法演讲公式、故事板、便笺或者提纲来创建演讲计划。

第71～80天

完成第10章中的第3步：创建演示内容，注意本书中关于故事、图片和避免冗长的幻灯片的一切内容。

反复练习，特别是多练习开场白。

第81～90天

进行演讲。假如你并没有真实的听众，那么你可以自己演讲一遍并录制下来。

评估演讲的效果。如果有听众听你的演讲，那么你可以从他们那里得到反馈。你要向他们要具体了解你在哪些方面做得好，哪些方面可能得到改进，并对已经得到改进的方面进行特别的标注。

挑选你想要改进的另外5件事情，把它们写下来。

重复以上过程，不断改进。对于演讲者而言，改进的过程从来不会结束。但你现在是一个比90天以前更好的演讲者了。

版权声明

100 Things Every Presenter Needs To Know About People (2nd Edition)

ISBN: 9781729226001

Copyright © 2018 by Susan Weinschenk, Ph.D.

Authorized translation from the English language edition published by The Team W, Inc.

All rights reserved.

本书中文简体字版由The Team W, Inc.授权人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可，对本书任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，侵权必究。



天生管理者

McGraw Hill Education

《纽约时报》畅销书

用事实说话

透明化沟通的8项原则

Truth at Work

The Science of Delivering Tough Messages

[美]马克·墨菲(Mark Murphy)/著
吴奇志/译

崔永元 中国传媒大学教授

我这个以“说话”为生的人，实话没放过我，我也没放过实话。如果大家都是正直善良的人，看看《用事实说话》，说好实话有这么难吗？

中国工信出版集团
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

用事实说话：透明化沟通的8项原则

[美]马克·墨菲(Mark Murphy)\著
吴奇志\译

Truth at Work

The Science of Delivering Tough Messages

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（**CIP**）数据

用事实说话：透明化沟通的8项原则/（美）马克·墨菲(Mark Murphy)著；吴奇志译.--2版.--北京：人民邮电出版社，2019.1

ISBN 978-7-115-20379-3

I.①用… II.①马…②吴… III.①人际关系学一通俗读物 IV.①C912.11-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第298655号

为了国内读者能更好地理解8大沟通原则，译者在之前中译本《真话巧说：不误事不伤人》的基础上，对部分核心词汇进行了修订，对部分沟通场景做了进一步润色，希望大家读后更有收获。

◆著 [美]马克·墨菲(Mark Murphy)

译 吴奇志

责任编辑 王振杰

责任印制 周异亮

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptprcss.com.cn

◆开本：880×1230 1/32

印张：9.5 2019年1月第2版

字数：180千字 2019年1月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2018-2237号

定价：49.00元

读者服务热线：**(010)81055522** 印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东工商广登字**20170147**号

献词

本书献给安德里亚、伊莎贝拉和安德鲁

译者序

2018年是我高频率使用英语的一年。2月我赴美国给女儿举办婚礼，3月我执教的运营管理、物流管理和服务管理三门管理专业课同时被云南大学认定为中英文双语课程；4月我成功入围英国文化协会与牛津大学合作开发的“全英文授课教师教学发展项目”，并于5月接受了为期五天的高强度培训；而值得大书特书的则是本书的翻译过程。

缪永合先生是图书出版界资深人士，与我有十多年的私交。2018年3月30日，缪先生向我推荐了本书英文原稿的电子版，经过一周的评估，我发现了此书的价值所在，双方商定由我执笔翻译。在接下来两个多月的时间里，我沉浸在这项充满乐趣的翻译工作之中。

每年春季学期历来都是我最忙碌的时节，要忙于硕士生入学面试，上课，指导毕业论文写作，培训职业经理人，接受教师全英文授课培训，评阅多篇硕士生论文， 参加论文答辩审核会议等，同时我自己也要准备申报课题答辩，照顾年迈的母亲等， 译稿工作只能利用业余时间进行。所以，这是我进入大学工作以来最忙碌和最充实的一个春天。

能完成本书的翻译工作，与我的成长经历有关。我早年毕业于西安交通大学工业管理工程专业，后进入中石油生产企业。在中石油工作期间，由于公司国际化战略的需要，我入选了“跨世纪人才”梯队，从 1993年开始了历时两年半的系统学习，我先在北京进行英语培训，后来在浙江大学学习工商管理知识。2002年，我进入云南大学，从事工商管理学科的教学与科研工作，这成为我职业生涯的重要转折。工商管理学科体系多以英文原创内容为基础，因而阅读英文材料成了我工作的常态，在那几年，我的英文素养得到了极大提升。特别感谢云南大学为教师提供的职业发展平台，我有幸先后到美国麻省理工学院斯隆管理学院、新加坡国立大学商学院和复旦大学管理学院访学，在提升学术水平的同时，我沉浸在区域乃至全球顶级商学院的文化氛围中，深感英文作为学术语言的影响力。

能完成本书的翻译工作，还与我的生活习惯相关。生活中，我喜欢

接触各类英文媒体了解天下大事。平时我涉猎广泛，从商业传奇人物传记到好莱坞大片，都能激发我的兴趣。在翻译本书的过程中，我体会到掌握一门外语就是打开了一扇了解世界的窗户，而翻译工作是对学术能力和语言功底的双重检验，所以，我期待得到读者的批评和指正，反馈意见请发至 victorwqz@sina.com。

在本书付梓之际，我要感谢对翻译工作提供支持的以下人士：首先感谢缪永合先生慧眼独具，他发现了英文原版书的重要价值且坚信我的中英文素养；感谢出版社的许文瑛和王铎霖二位编辑对本书译稿提出的宝贵修改意见；感谢英国友人苏珊·希利亚德（Susan Hillyard）女士和弗雷泽·比伊克（Fraser Bewick）先生解释了原版书中个别深奥的句子；感谢刘晓红教授，我钦佩她扎实的英文功底；感谢我的女儿吴佳奕，她是波士顿大学生物医学博士生，是我们整个家族的骄傲，她非常专业地解释了书中与医学相关的内容；感谢云南大学体育学院的路丁老师为美式橄榄球术语做出的说明；感谢中山大学南方学院的丁立新老师对书中日文词汇的释义；还要感谢我的太太任文平副教授，她非常支持我的译稿工作，并认为把这本书呈现给中国读者意义非凡；最后感谢我指导的企业管理硕士生夏斌同学，她读本科时就是我的学生，她协助我完成了本书致谢、注释和作者简介等内容的翻译，是我教学和科研工作的得力助手。

吴奇志

2018年12月19日

于昆明寓所

目录

引言
第1章 了解我们回避真相的原因
第2章 聚焦事实
第3章 换位思考
第4章 设定有效目标
第5章 对话而非对抗
第6章 创造文字画面
第7章 结构化倾听
第8章 用事实说话，让未来更好
结语
致谢

引言

你是否曾经发现，在与某人谈话时，对方不能也不想听到事实？不管你采用多少种方法试图解释，情况也没有改观。当你无法向你的员工、配偶、上司、邻居或同事说明真实想法时，你是否会有挫折感？你是否曾经不太乐意向某个员工反馈建议？你是否曾经在纠正上司错误时受阻？你是否曾经避免与同事意见不一致？这些艰难的谈话时刻，你是不是一点也不陌生：你的谈话对象的消极反应使你后悔你说过的某些话。

这些事情在你身上发生过吗

看看下面这些情形，你是否似曾相识？

我的反馈被忽略了

泰勒管理着技术支持部门，她的一个下属亨特没有正确填写编程请求。泰勒在亨特办公桌旁停下说：“嗨，亨特，我注意到你没有在编程请求中填写错误日志，但为了报告目的我们需要这样做，你能更新一下你的请求吗？”亨特回答道：“哦，是啊，我忘记了，抱歉。我会把没有完成的错误日志更新好，我会记住的。”泰勒道谢后离开。

一周后，泰勒发现错误日志没有更新，她又走到亨特的办公桌前说道：“嗨，亨特，我注意到你没有在编程请求中填写错误日志，但为了报告目的我们需要这样做，你能更新一下你的请求吗？”这次亨特傲慢地回答：“规则一直在变化，你怎么能期望我们跟得上？好像我除了录入数据没做其他工作似的。程序员可以自己去看错误日志呀，不用非得我来填写。如果非要这样，下午我先把手头的工作停下来，这样我就可以更新错误日志了。”

上司躲着我的电话

弗兰克是一个新项目的成员，在这个项目中一些被选中的员工每周可以有三天在家里上班。弗兰克很高兴，他认为这样工作更有效率，可利用的工作时间也更长，但他需要从上司那里得到数据来完成相关工作，问题就出在这里。虽然上司很信任弗兰克并让他在家中工作，但在远程工作期间，上司不接听他的电话，也不回复他的电子邮件，这使弗兰克无法在截止日期之前完成工作，最终导致客户很气愤。

弗兰克打算与上司面对面沟通，但上司说："不是那样的，弗兰克，我的工作很多，我很忙，这个你是知道的。"其他员工告诉弗兰克，上司有一个讨厌的缺点——总是对人怀恨在心，但这种攻击倾向藏得很深。弗兰克担心，如果继续在家工作，恐怕工作都保不住了。

我在社交媒体上被攻击

卡伦的Facebook好友们在政治立场上与她很相似，很多时候好友们都比较喜欢卡伦上传的文章。一个星期五的早上，她看见有人上传了一篇充满误导、谎言和诽谤的文章。正常情况下，她会忽略这样的文章，但这次她认为不能让这样的垃圾文章毫无异议地贴在那里。于是，她撰文详细揭露那篇充满谎言的文章，并希望好友们对她的分析点赞。但出乎她的意料，在接下来的几个小时里，她的文章遭到了一连串的尖刻批评，评论充满了不友好的言论，其中一人甚至拒绝她参加一个聚会。

我的同事嫉妒我

几个月前萨姆成了一家医院的研究人员。萨姆的上司把这次任用称为"十年变革"。可以预见，此举导致一些研究人员的不满和嫉妒。没有人会直接告诉萨姆"我不喜欢你"，但他们确实不喜欢萨姆，其中一个同事甚至在回答萨姆问题时轻蔑且无理。前几天，当萨姆向此人询问新项目适用政策这一简单问题时，他回答道："哦，爱因斯坦需要小人物帮忙吗？我在思考这个问题的时候还要给你拿一杯拿铁吗？"

配偶和我不在一个波段上

简工作12小时后下班回家，“扑通”一声坐到她心爱的椅子上，当时只有她的丈夫比尔在房间里，比尔说：“嗨，赶紧准备一下，我父母30分钟后要来。”

简大吃一惊，说：“什么？你没有告诉我他们要来这里啊！”

“我肯定说过。”比尔说，“你太累了，可能又忘记了。”

简知道比尔从未说起过他的父母要来这里。在过去的几个月里，这样的事情已经发生四次了，她与丈夫沟通过很多次，每次比尔都不承认自己做错了，更差劲的是，比尔还责怪她忘记了。

对付一个不买账的员工

CJ愉快地通知斯图亚特，他的工资将提升5%。谁不想涨工资呢，对吧！但当他告诉斯图亚特这个重大消息时，斯图亚特盯着CJ，目光无神，皱着眉头说：“涨幅有点低。”CJ哑然失声。斯图亚特是少数几个得到加薪的员工，5%的涨幅也算高的，难道斯图亚特认为这个涨幅还不够吗？CJ打算解释，但斯图亚特突然站起来，嘟囔着“谢谢，我觉得这个涨幅有点低”，之后便离开了房间。

我的好主意被忽视

艾琳是一位老师，她在一次教研会议中与大家商讨教学热点问题，讨论包括维护日常教学秩序、出勤记录、教学重点以及后续落实等问题。经历了40分钟没有结果的讨论，艾琳抓住一个空档，大胆地向大家说出了她的创意。

“当学生们漫不经心地进入教室时，我们与其坐在桌子边干自己的事，不如站在教室门外，叫出每一个学生的名字，然后在花名册上做标记，并写出关于正面预期的简短信息。之后，学生会拿着带编号的卡片入座开始做作业，卡片号与座位号相对应，作业的要求贴在黑板上，并附有‘开始做以下作业’的提示语。”

艾琳认为他的同事一定会喜欢这个主意，因为这个方法很经济，易实施，低风险，高回报。但出乎她的意料，她听到的都是诸如“这个方法不起作用”“我知道学生不喜欢这样”和“这个方法增加了工作量”等反馈。

这些情形很相似吧？在上述每一种情形中，一方需要或试图分享真相，但另一方回避、抵触、撒谎、责备或拒绝接受。

让他人听到真相十分艰难

我们中大多数人都有过让他人听到和理解真相时遭遇挫折和困难的经历。或许你的好主意会提升公司的管理水平，但没有人听；或许你的员工需要提升个人绩效，但他们不承认自己有问题；或许你想说服同事加强合作，但他们仍然在争吵；或许你的上司不支持你；或许你的配偶向你撒谎；或许你的顾客喋喋不休；或许你的同事聪明但讨厌。不管是哪一种情况，我们都处在这样的环境中，那就是如果能让别人倾听真相，生活将变得更好。

我所在的公司最近调查了近10000名员工和经理人，9/10的员工说他们有过避免直接指责同事不当行为的经历，即使客户或组织因此遭受损失。

一个可怕的故事让我至今心有余悸。一个医院的护士写信给我说，她同科室的护士在插入静脉注射线的时候遇到困难，她认为是她戴的手套所致。所以，当需要戴上手套操作时，她会撕掉两个指套，这样就可以更方便地用手指捏住东西（如静脉注射线）。也许你会感到好奇，这么做很可怕吗？是的，撕掉指套的行为使戴手套的目的失效，并使不计其数的病人陷入危险。给我写信的护士说，“撕掉指套的行为极其危险，但是我们却对这件事视而不见，一个多月过去了，没有人指出护士撕掉指套的错误。”

调查还发现，每10个经理人中就有8人有过即使下属行为不当也避免与其发生冲突的经历。经理人应该指出下属的不当行为，这是他们的基本职责之一，调查发现了经理人的失职之处。对于经理人来说，如果他们因害怕而不敢指出下属的工作不恰当、有错、甚至有危险，那么，会导致什么样的后果呢？

最后，调查还发现了一个更糟糕的现象，那就是有近9/10的员工，当他们达不到期望值时，会避免与经理发生冲突。

上述沟通失败的根源在哪里？根据我们的研究，3/4的人表示，当他们试图谈及敏感话题时，对方会生气或表现出防御性行为。

19世纪中期，大约10%的产妇在医院生产时死亡。导致这一高死亡率的主要原因是这些母亲得了一种叫作产褥热（childbed fever）的疾病，这种疾病很可怕，患者会有强烈的疼痛感。

幸运的是，一个叫伊格纳兹·塞麦尔维斯（Ignaz Semmelweis）[1]的产科医生在著名的维也纳综合医院（Vienna General Hospital）工作。他发现医生和他们的学生常常对前几天死亡的产褥热病人徒手尸检，尸检后，又去病房检查即将临盆的产妇。

如果你读到这里感到不适，这可以理解。很显然，如今的医院，医生在尸检和接生婴儿之间需要洗手（我的孩子列出了几百条需要洗手的情形），但在那时，感染微生物理论尚未诞生，所以伊格纳兹·塞麦尔维斯只能推断产褥热导致病人死亡是由于内科医生尸检时，尸体颗粒粘在了手上。

他要求医学专业的学生和刚入职的内科医生尸检后在含氯的石灰溶液中洗手，直到解剖尸体留下的气味消失。1847年，他这一要求实行后马上见效，产妇的死亡率从10%骤降至1%。之前每10个产妇中就有1人死亡，在一个月的时间内，塞麦尔维斯医生使数字变为每100个产妇中只有1人死亡。

听起来应该是一个很愉快的结果，对吧？不幸的是，故事并没有结束在这里。塞麦尔维斯医生的发现被他的同仁一边倒地拒绝、抵制，他甚至遭到了人身攻击，还被维也纳综合医院辞退，被医学界排斥。最后，塞麦尔维斯医生被驱逐，他离开维也纳，去了布达佩斯。

他的同行写文章攻击他的观点。丹麦著名产科医生卡尔·利维写道:“根据我简单的判断，我认为他的观点不清晰，发现不准确，不足以称作一个科学发现。”

塞麦尔维斯医生并不是一个好相处的糊涂人，他被产科同事的攻击以及他们对许多产妇死亡漠不关心的态度激怒了。他在信中愤怒地谴责那些无视他意见的产科医生，把他们称为不负责任的杀手。最后，所有人，包括他的妻子，都认为他疯了。1865年，他被送进一所精神病院，人们普遍认为他在那里被看守毒打，14天后离开了人世。

真相谈话是一个对话过程，在这个过程中艰难真相被真相伙伴分享、接受和拥护。从技术上看，真相谈话是一个基于事实的对话过程，在这个过程中听众的心理障碍被削弱，从而能够倾听、接受并对艰难的真相做出反应。

你是否试图接受一个很重要的发现，或说服一个员工按时上班，抑或阻止你的同事犯傻，又或期望上司告诉你她生气的原因等。为了使艰难的真相听着顺耳，真相谈话需要具备三个要素。

首先，真相必须基于事实。真相谈话不是脱口而出的谎言、半真相和不成熟的想法。走到一个同事那里喊“你真讨厌”，是骚扰对方，而不是分享真相。事实通常容易被接受，但是基于事实的评价和感受容易使我们的谈话内容跑偏。这意味着在我们开口准备真相谈话之前，需要努力提炼信息，使之传递有效。

其次，谈话应该促成改变。把气力用在给情绪抓痒上不能带来改变。真相谈话需要问这样的问题：“我将要说的话能促成改变吗？还是没有任何目的的自我释放能够带来改变？”

最后，谈话是对话，不是抨击他人。人们采用过多的防范措施来自我保护，从而使艰难真相远离自己。对他们大声叫骂并不能撼动他们的心理防御机制，唯一科学有效的方法是将他们拉入真实的谈话中，这样才能降低他们的防御，让他们欢迎我们要分享的真相。

我们每个人都要面对各种各样的现实场景，这些现实场景都适合采用真相谈话方式。最近我调查了1100名员工，他们集体确认了在十多个每天面对的场景中，不管接受真相的一方是谁，是配偶、上司、员工、同事、顾客、孩子、孩子的老师或邻居，真相谈话都是有益的。这个场景每天都在扩大，这就要求我们学会传递艰难的信息。

真相谈话越多，世界就越美好

未采用真相谈话的后果将是灾难性的：生意失败、员工害怕他们的工作、管理者担心被起诉、老师担心被枪击、离婚率居高不下、家长不能找出与孩子沟通的渠道等。更有甚者，夫妻持不同政治观点时，可能引发家庭暴力。

当你和上司谈起一个不称职的同事或一项不能按时完成的工作时，

你是畅所欲言还是保持沉默？2014年，因为汽车点火开关瑕疵而导致数以百万计的通用汽车被大规模召回，CEO玛丽·巴拉（Mary Barra）发现太多的员工对公司存在的问题保持沉默。于是她发起了一项“为了安全请直言不讳”的项目，她说：“通用汽车公司的员工应该迅速和强制性地提高安全意识，这项工作必须得到鼓励。”[2]

在距今不久的2007年，诺基亚生产了我们这个星球半数以上的手机，同时它的手机操作系统大约占世界手机市场的2/3。但今天人们几乎忘记了这个手机品牌，因为截至2013年，苹果、谷歌和三星打败了诺基亚。一个成功的公司倒闭，表面上看是由于战略或技术上的失误。最近，欧洲工商管理学院（INSEAD）发起了一项研究，通过对诺基亚公司原高管人员、中层管理者、工程师和外部专家的76个访谈发现，诺基亚是被“个性很强的领导人和胆小怕事、害怕说出真相的中层管理者”毁灭的。一个参与访谈的中层经理人描述道，他的一个同事建议他挑战高层领导人的决策，他说：“我同事没有这个胆量，他有家庭，孩子还小。”

得克萨斯州最近通过了一项法案，允许携带掩盖着的枪支进入包括教室在内的高校建筑物，休斯顿大学的教师参议员建议教授们：“如果你感觉到（学校或课堂里）有愤怒的情绪，那你应该马上停止授课，而且不要去气氛紧张的地方，以免发生危险。”

美国航空航天局（NASA）曾发生过一次事故，这是一个因为没有说出真相而导致危险发生的典型例子。[3]哈佛大学商学院教授戴维·加文（David Garvin）做出如下解释：“1986年挑战者号航天飞机的爆炸事件应该归因于文化：不愿意说出和接受刺耳的声音。在17年后，又发生了哥伦比亚号航天飞机的爆炸事件。”

因不能说出真相而受害的公司有很多而且众所周知[4]。

·底特律汽车生产商们不愿意说出市场上充斥着日本车的真相。

·IBM公司不愿意说出苹果公司的真相。

·美国航空公司不愿意说出其跨州的竞争对手西南航空公司的真相。

·柯达公司不愿意说出数字影像技术的真相。

·音乐界不愿意说出MP3音乐文件分享的真相。

如果你喜欢研究历史，你会发现在过去几个世纪中，人类不能处理真相的事例比比皆是。伟大的天文学家哥白尼1539年提出日心说理论（heliocentric theory）时，几乎没有人相信他提出的地球围绕太阳运行

的观点。他说出了真相，但他的观点被认为是异端邪说。

几十年以后，伽利略用天文望远镜证实了哥白尼所说的是事实，但当时流行的信仰和宗教的教条发现这个事实并不中听。伽利略被指责和调查，他被认为有“发表异端邪说的重大嫌疑”，被要求公开放弃信仰，最后被软禁在家中度过余生。1992年，教会最终收回了曾经的判决。

艾萨克·牛顿是迄今为止广受尊敬的最有影响力的科学家之一，他一生的大部分发现都是在30岁之前取得的，但是牛顿在多年之后才将他的发现公之于众。他害怕说出真相后人们会把他当作笑料，那时人们通常很迷信，他们不相信自己不了解的事情。

如果你的工作绩效很好，但你不敢告诉上司有的同事绩效很差，结果会怎样？你试图进行真相谈话时会被忽略甚至被攻击吗？那你将不会感觉到你是局内人，你也不会有成就感，你很有可能感到不愉快甚至感到气愤，就像塞麦尔维斯医生曾经的感觉一样。

2013年，我发表了一项研究报告，[5]研究结论严重违背了人们的直觉，它吸引了美国国家公共电台和Rush　Limbaugh电台等媒体的注意。研究结果表明，几乎在半数的公司里，低绩效的员工比高绩效的员工更加愉快。这个新闻使人震惊，因为它揭示的公司里的事情与大家想象得不一样。如果你是一名高绩效员工，你会被期望承担并完成那些无人承担的工作，但如果你是一个低绩效员工，那你就不必参与这些工作。

不管你是伊格纳兹·塞麦尔维斯，还是艾萨克·牛顿，高绩效者都会竭尽全力做好本职工作。在现实生活中，没有比说出真相更让人感到挫折和泄气的了，因为说出真相可能会被忽视、被驳回甚至被攻击。

《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）报道了这项研究[6]，当天就收到200条网上评论，大部分的评论是冲着这条来的：“现在这里的情况太糟糕了，我们要求公司的人力资源部重新评估相关政策，让人力资源部的人出来听听我们的抱怨，那些懒惰的、不出工作成绩的员工，什么负面的东西都不说；而工作有成效且勤奋的员工说了很多，他们被要求对自己的工作负责，这看上去是一个简单的要求，其实不是！人力资源部什么也不做，所以懒散的人依然懒散。”

不能说出真相不仅仅在工作场所中伤害我们。超过70%的父母害怕与孩子谈论诸如毒品和性的话题；夫妻之间也尽量回避艰难的话题以避开负面的后果，以及充满防御的、愤怒的、无意义的争吵。

在工作场所中，当员工同他们的上司、同事或其他员工说真相感到

不舒服时，他们很有可能就此打住，这对老板没有好处。例如，乔被提拔到经理岗位，与他有类似资历和经验的罗恩自然就失去了这次提拔的机会。

乔被提拔后，这个团队被要求着眼于未来，并强调团队成员相互支持。但罗恩对失去这次机会心存不满，他的支持者组成了一个小团体，这个团体通过一系列手段搞破坏活动，如截留关键信息、在会议上抵制乔的主张、散布流言蜚语、拒绝帮助他人或提供建议等。团队成员默默地承受着一切，团队内部处于分裂的状态。乔害怕向罗恩说出真相后情况变得更糟，使大家都不高兴，但是如果乔不说，那么没有人会说出真相。

衡量公司文化及其领导人成功与否的有价值的指标之一是谈论敏感话题的意愿和达成谅解的程度，而不是愤怒。如果一个公司的员工不能就一些重要议题进行开诚布公的谈话，那么这个公司的文化就不是一个负责任的企业文化。在这样的公司里，对于人们遭受的不必要的痛苦，公司员工和经理人不能、也不会说出真相。

即使有用的真相也难入耳

每天，聪明且表面看起来理智的人们驳回与他们已经接受的观点相左的意见。以科学家为例，幽门螺旋杆菌（H.pylori）是一种螺旋状的细菌，这些细菌深藏在过半数人的肠道里。感谢巴里·马歇尔（Barry Marshall）医生的不懈努力[7]，现在我们知道幽门螺旋杆菌会导致消化性溃疡。这个认知促使我们使用抗生素治疗因消化性溃疡导致的疼痛。但1982年，当马歇尔医生提出这个理论时，他遭遇了一边倒的抵制。

他的同事们缺乏能够得出结论的实验，但却相信工作压力和辛辣食物能导致溃疡，他们没有兴趣倾听马歇尔说出真相。“我看到因为溃疡出血的病人濒临死亡，我也知道他们只需要一些抗生素，但他们不是我负责的患者。”马歇尔如是说，“对肠胃医生来说，因细菌导致溃疡就好像说地球是平面的一样荒谬。”

幸运的是，马歇尔没有放弃，但他不得不走极端，甚至在自己身上做实验，这样才能让他的同行倾听。他从一个病人的肠道里“借来”幽门螺旋杆菌样品，将这些微生物在培养基里搅拌后喝下去。几天后，他得了胃炎，这是溃疡的前兆，他开始呕吐，呼出的气体有臭味，他感到自

己病了，浑身无力。马歇尔活检了自己的肠子，培养出了幽门螺旋杆菌，清楚明白地证明，细菌是导致溃疡的潜在原因，但这时候还是没有人听马歇尔所说的真相。

马歇尔讲出真相，分享信息，让数百万人免受溃疡的痛苦，但那时的医学界却不承认他的发现，甚至在几十年间一直攻击他。

因为马歇尔在医学领域的贡献，他最终获得了诺贝尔奖，这是他喝了那杯含有有害细菌的鸡尾酒病倒23年后的事情了。今天我们需要给我们的员工、同事、上司、配偶以及孩子说出真相。

解剖真相谈话

本书将告诉你如何通过八个步骤展开一次真相谈话，八个步骤的概述如下。

步骤1：了解我们回避真相的原因

真相谈话的第一个步骤是了解真相杀手。最新的研究表明，人们不愿意听到真相，但人们愿意听到能够证实他们已有偏见的信息。简单地说出事实并希望人们改变想法是不够的。即便面对无可争辩的事实，一些现象，如认知失调、邓宁-克鲁格效应[8]和选择性感知也会导致人们不愿意接受事实，抵制甚至攻击事实。当你展开一个真相谈话时，最好使用心理检查表，它对真相杀手的四个方面，包括无知自信、心理抵触、感知差异和利益抵触，都有比较好的解决方案。

步骤2：聚焦事实

在开始真相谈话前，必须清楚你了解的真相到底是什么。任何一个谈话都有四个层面：事实、解读、反应和结果（我将其称为FIRE模型）。在真相谈话中，最简单的、能保证每个人都听到你坚定的信息的方法就是，把解读、反应和结果（那些情绪化的和判断性的东西）全部丢掉，仅仅聚焦事实。通过聚焦事实，你能把情绪包袱、个人判断和负面能量统统抛弃，让你的真相伙伴只接收事实。

步骤3：换位思考

一旦澄清了事实，就到了给你的真相伙伴说出真相的时候了，你站在他们的立场上，从他们的视角观察事实背景。这不仅能降低听众的防御心理，还能预见为什么他们倾向于抵制真相。便于我们采取措施，减少对方的抵触情绪。

步骤4：设定有效目标

了解了真相伙伴的视角后，你就可以开始评估真相谈话的结果了。如果事实本身很艰难，而且你的真相伙伴遇到过一个或多个真相杀手，那么你或许需要采用一个多阶段的方法来展开真相谈话。但在你设定真相谈话的目标之前，要确认你并没有设定无效目标，无效目标会使谈话偏离正轨。

步骤5：对话而非对抗

你是否有过这样的经历，你试图与某人就某件重要的事进行谈话，但那人根本就不听你讲话。有时他们堵上耳朵以示反抗，有时他们直接忽略、拒绝、逃避或撒谎。这太令人挫败了，你太想抓住那人，把你的话强行塞到他或她的脑子里。但对抗是不起作用的，这只会带来更多的抵触。我们可以使用IDEAS流程来完成这个任务。

步骤6：创造文字画面

当每个人对真相的定义不同时，发生争论几乎是必然的事情。如果我们对真相缺乏一个清晰的和共同的定义，那么就会出现很多不同观点。所以需要用文字画面（word picture）的方法加以解决。文字画面可以将抽象的概念转化成具体的事例，方便每个人理解。

步骤7：结构化倾听

展开真相谈话时，你需要掌握与“谈话”无关的关键技能，这就是倾

听。一旦设定目标，开始对话，创建文字画面，在谈话中你就能直击要害，你的真相伙伴才会真正开始有效的谈话。当人们分享他们头脑里的信息时，听众需要解读信息、产生反应、最后得到结果，通常说话者会告诉你所有你应该知道的事情，你应该有效地把控它们。如果你倾听得不够深入，你就得不到这些信息。我们采用的结构化倾听的方法是让对方说出来，你需要认真倾听并确认。

步骤8：用事实说话，让未来更好

在我们开始分享事实的时候，需要使用FIRE模型揭去所有解读、反应和结果表面上的伪装。然后，当我们准备分享事实的时候，我们需要分享足够多的事实来保证我们的真相伙伴能产生“纠正性跳跃”（corrective leap）。我们需要真相伙伴进行“纠正性跳跃”是因为他们脑洞大开的时候，就是我们分享事实的好机会，我们就可以说：“我们来讨论将来如何做得更好吧。”

很多人爱回顾过去，没完没了地唠叨过去的错事，这并无益处。虽然我们确实需要回顾过去、完成一个“纠正性跳跃”，但在理想状态下，我们应该将大部分时间花在设计美好未来上。

现在你知道我们该往哪里走了吧，那我们就开始吧！

[1].K. Codell Carter and Barbara R. Carter, *Childbed Fever: A Scientific Biography of Ignaz Semmelweis* (Westport, CT: Greenwood, 1994).

[2].Gretchen Gavett,“Can GM Make It Safe for Employees to Speak Up?”*Harvard Business Review,* June 5, 2014.

[3].Richard M. J. Bohmer, Amy C. Edmondson, Michael Roberto, Laura Feldman, and Erika Ferlins, “Columbia’s Final Mission,”Harvard Business School Multimedia/Video Case 305-032, March 2005(Revised May 2009).

[4].Rodger Dean Duncan,“Is There an Elephant in the Room? Name It and Tame It,”*Forbes*, October 14, 2014, accessed October 2, 2016.

[5].“Employee Engagement Shocker : Low Performers May Be MORE Engaged Than High Performers,”*The Blog* by Mark Murphy and Leadership IQ.

[6].Lauren Weber, “Bad at Their Jobs, and Loving It,”*Wall Street*

Journal (web log) , May 27, 2013.

[7].Barry J. Marshall, *Helicobacter Pioneers: Firsthand Accounts from the Scientists Who Discovered Helicobacters, 1892-1982* (Victoria, Australia: Blackwell, 2002).

[8].Dunning-Kruger effect，元认知缺失或因无知导致的无知。——编者注

第1章 了解我们回避真相的原因

帕特和朱利安是软件公司的销售人员，他们二人共同工作了五个月，试图拿下一个潜在大客户。两周前他们召开了一次销售展示会，期望能够达成销售。

他们二人提前到达大客户那里，在董事会会议室做展示前的准备工作。公司管理人员到来后，会议开始，一切都在顺利推进。在接下来的一个小时里，帕特对客户关于计划书的质询进行了详细的回答，之后他的挫折感就爆发了。“我已经很坦诚了，”他告诉客户，“我们已经与你们共同工作了三个月，回答了所有的问题，这已经到了很荒谬的程度，现在要么听从我们的建议，要么你们自行其是，反正我们已经回答了所有的问题。”

朱利安的下巴拉得老长，脸色发白。当听到客户的某位管理人员说：“我们没必要再聊下去了。”朱利安就走出了会议室。

在驾车返回公司的路上，朱利安与帕特发生了争执：“你在想什么呢？我们马上就要达成交易了，你为什么给他们下那样的最后通牒？你究竟是怎么想的？”

帕特摇摇头说道：“你不懂怎么做生意，朱利安，有时候你必须强硬。坦率地说，他们知道了痛处才能与我们合作，我很高兴他们走了。”

在接下来的几天里，朱利安试图让帕特承认发生在会议室里的真相，但每次帕特都不认可，反而对朱利安说“你反应过度了”或者“你不懂硬碰硬的销售是怎么成交的”，甚至还对朱利安说“我是团队里最有才的销售员，我很清楚我在做什么”。帕特每反驳一次，朱利安想让帕特承认错误的想法就更强烈，他甚至想让经理一起说服帕特，但是这些建议双方谁都听不进去。最后朱利安恼怒而绝望地说：“帕特，要怎样你才能承认这是个错误呢？”

“不，”帕特说，“我没有犯错。”

朱利安觉得自己的头都要爆炸了，为什么帕特这样固执己见，不肯接受所有人都看得很清楚的真相呢？

知道真相很痛苦

你是否曾经与像帕特这样的人谈话，他完全不听、不承认真相，尽管你绞尽脑汁向他说明，但他就是拒绝？你是否曾经试图向某人说明真相，但那人反应激烈，最后你都后悔跟他说了那么多话？

大多数人在被问及是否愿意听到真相时会说“是的”。但事实上，只有88%的公司雇员在绩效下滑时愿意听到真相。有多少公司员工全身心投入到一个大项目中，却得到上司这样的评价：“你的报告没有逻辑，写得很差，迟交了两小时，还满篇都是错别字”，这使他们心生懊悔。我亲眼目睹很多人，他们认为自己能够处理好真相，但在听到真相后开始哭泣，并用拳头捶墙。

真相在理论上听起来很美妙，特别是我们赞同的真相，或者是使我们看起来很好的真相，但对于听起来不好的真相，人们就开始抵制了，就像帕特不想听到他搞砸了一个商业交易。但我确信真相的传播形式会有不同，如果帕特给顾客的最后通牒使交易成功而不是失败，那他就很愿意听到“他的决断挽救了那一天的局面，并赢得了那个大单”之类的真相。

在《瓦尔登湖》（*Walden*）的结尾，作者亨利·戴维·梭罗（Henry David Thoreau）总结了两年的湖畔生活，从中悟出重要道理。他写道：“与爱、金钱、名誉相比，我更需要真相。我坐在摆满美酒佳肴的桌边，那里有谄媚的出席者，但缺少真相，我饿着告别了这顿不友好的丰盛大餐。”我很喜欢梭罗的见解，但我更想知道他谈论让人振奋的真相时是什么感觉。尽管大部分人说他们愿意听到真相，但我认为，如果在艰难的真相与爱、金钱、名誉之间选择，绝大多数人将选择后者。

“知道真相很痛苦”是老生常谈，“真相不像一条毛茸茸的、舒适的毯子”就是原因之一。人的大脑听到伤自尊的信息会不舒服，因为这类信息将打碎我们已有的信念，使我们的日常生活变得困难，还会损害我们的社会地位。承认我们做错了事情，或者仅仅部分承认都属不易，即使这样做对我们自己有利。当被真相刺痛时，为了保护自己免于疼痛，我们会想办法中止对话，拒绝倾听，甚至抵制真相，但我们的所作所为并非总是有意识的。

四种真相杀手的形式

在本章开篇的那个案例中，朱利安要求帕特理性地对待自己的销售失误，但帕特却对真相躲躲闪闪。这时朱利安能够采用的方法似乎就是骂帕特：“你是一个顽固的混蛋。”但这样做一点用都没有，因为帕特从不承认真相。关于帕特为什么拒绝接受真相，通常有四种非常不一样的解释，首先我们快速浏览一下图1-1所示的四个真相杀手。

我们看看四个真相杀手是如何起作用的。

首先，帕特离开会议室时说“这个公司的CEO是个傻瓜，但我对此已有心理准备。”在这种情形下，帕特可能很自信，他没有意识到自己已经出错了。他想证明自己干得很好，所以听到朱利安的不同意见时很惊诧。这就是杀死真相的第一种情形，我们称之为无知自信。

其次，帕特可能认为这个质询会开得还不错，但他也感到了朱利安的不同想法。就像帕特所说：“我知道朱利安对此事有不同看法，这是因为朱利安对合同的环境背景认识不正确，而我的认识很到位。”他并不接受朱利安的批评，但他已经感到朱利安有不同的看法。这种真相杀手被称为感知差异。

再次，帕特可能已经发现他把事情搞砸了，但在这种情形下，承认错误会损害自尊，所以帕特把他的错误进行了合理解释，辩称自己没有犯错，然后接下来努力把事情做得更好。这种真相杀手被称为心理抵触。

最后，设想一下，即使帕特做不成这笔交易也可以完成销售任务从而获得奖励，那么公司会鼓励销售人员采用更激进的销售方法，这样会增加生意成交的可能性，从而获得更多的消费者。在这个案例中，帕特很清楚他搞砸了这次销售展示，但是他积极进取，主动促成生意成交，最终的结果不会太坏。这就是真相杀手中的利益抵触。

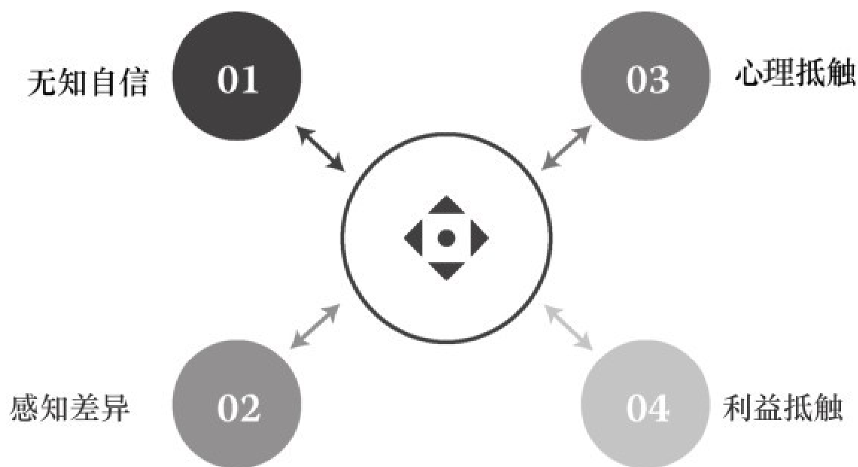


图1-1 真相杀手

基于对成百上千的个体和领导者的研究，以上四种真相杀手是人们不承认和不接受真相最主要的原因。

这些真相杀手涵盖了心理和经济因素，对个体、家庭、公司和国家都有影响。有些因素是固有的，而有些则是人为的。其中有一些真相杀手是近期才被发现的，但它们都可以从人类历史中找到。

下面就开始分享对四种真相杀手的探索结果，这可不是为了让你气馁，而是在必须展示艰难真相时，帮你弄清面对的真实障碍。了解了这些真相杀手，你就可以从容面对它们。对这些真相杀手有足够的预期，你就能熟练地避开它们制造的各种抵触。

真相杀手1：无知自信

马克·吐温曾说过："不懂的事情，你自然会加倍小心；惹祸上身的多半是你自以为懂的事情。"这是一句我们经常听到的名言，用它描述无知自信十分恰当。

还记得《美国偶像》（*American Idol*）这档电视节目吗？这个节目其实披露了著名歌手不为人知的一面。我会边驾车边播放凯莉·克莱森（Kelly Clarkson）的音乐，还跟着唱，我能唱她好几首歌呢。节目在海选阶段挖掘出参加者的最大丑闻。节目爆料这些差劲的歌手们，而这些人都认为自己很出众，让他们惊讶的是他们竟然不能参加决赛，这种反应可以用来描述无知自信。

无知自信出于很多原因。或许出于培训不足，例如，你的钢琴老师要求你把手伸直，蜷缩肩膀（这两个姿势都不对），之后，你便自信地认为这是弹钢琴的最佳姿势；你的跑步教练从小学开始就训练你用脚跟而不是用脚掌着地，你自然自信地觉得你的动作是对的。

无知自信也会发生在工作场所中。超过30 000名员工完成了关于工作细节的调查问卷，其中一个问题是："我了解我当前的工作表现。"只有29%的员工说"总是"知道他们现在的工作表现，14%的员工回答"通常"知道，余下的57%的员工说"从不""很少"或"偶尔"知道。

对员工不清楚他们工作表现的问题我们不应该感到惊讶，大多数员工不知道，他们也没有被告知工作表现是好是坏。如果帕特在销售展示的工作中经常行为异常，比如他回绝客户提问且以最后通牒相要挟，但他尚未得到任何反馈：在朱利安让他注意他的行为前，他从未得到过任何关于工作绩效的负面信息。

无知自信和邓宁-克鲁格效应[1]

有时无知自信的根源并不在于培训不足或缺少信息反馈，而是元认知（metacognitive）的缺失或因无知导致的无知（metaignorance），它被称作邓宁-克鲁格效应（Dunning-Kruger effect）[2]，这个现象是由康奈尔大学的心理学家戴维·邓宁（David Dunning）和贾斯汀·克鲁格（Justin Kruger）发现的，它是一种认知偏见，源于人们在某方面缺乏能力但却不能认识到自己的无能。他们不仅不能认识到自己的无能，而且还误以为他们有能力，并因此感到自信。

想想马克·吐温的那句名言，我在后面几个段落会分享马克·吐温的睿智见解。你确信马克·吐温真是那么说的吗？阿尔·戈尔（还有他的作家和研究员团队）非常自信，他把2006年的纪录片《难以忽视的真相》归功于马克·吐温的那句名言。电影中的语言听起来很像马克·吐温式的讽刺幽默，但这是19世纪美国幽默作家亨利·惠勒·萧（Henry Wheeler Shaw），又名乔西·比林斯（Josh Billings）的语句，原话是"知晓得多，但知晓的都是谬误还不如知晓得少一点。"

把名人名言理解错误，可能无关紧要。但设想一下，一个危险驾驶的司机，却认为自己是一个优秀的司机，这将导致怎样的结果？或者一个操作工，因为她很自信她懂得操作，所以她拒绝学习如何安全操作机床，又会怎样？或者一个经理人不懂得如何管理团队，但他却认为自己是个领导力专家，又是怎样一种情形？邓宁和克鲁格在他们具有里程碑

意义的一项研究中，就幽默、逻辑和语法问题测试了一组大学生。如果你不明白为什么你没有幽默感的朋友总是在讲一些一点也不好笑的笑话，往下看就知道了，这是邓宁-克鲁格效应起作用了。如果你感觉一点都不好笑，你还告诉讲笑话的人他们讲的笑话很没意思，八成他们自己会有不同看法，他们会坚信自己讲笑话的能力很强。

在这项研究的语法测试环节，[3]受试者不但要给出自我评价，还要将一同参加测试的同伴的语法水平与自己的语法水平相比较。在理想状态下，如果我参加某领域的考试，但对这个领域一无所知，我就认为我对这个领域不了解并会给出相应的评价。但问题是我们有时不知道自己对这个主题一无所知，这种一无所知还会导致盲目自信，换句话说，我们会给自己打高分，还自以为这很客观。

语法测试就像大学里的考试，有人考得好，有人考得差。处于考得差的学生中第十个百分位（即他们的成绩仅高于10%的其他人）的考生，他们的语法知识很匮乏。但让他们比较自己与其他参加考试的人的成绩时，这些实际成绩处于第十个百分位的学生自我评价很高，竟然认为自己与成绩排在第61～67百分位的学生成绩相当（即他们认为自己的成绩高于61%～67%的学生）。

同样，语法测试成绩差的学生缺乏语法技能，但他们认识不到自己不懂语法。“我们不知道自己不知道什么”这句老话很好地诠释了邓宁-克鲁格效应。

工作场所中的邓宁-克鲁格效应

邓宁-克鲁格效应的影响力并不仅限于大学生群体。一个公司经理告诉我，她与员工谈话的最大挑战在于员工对自己的职业进步存在盲区。“不管我告诉他们多少次他们有进步的机会，他们总是视而不见。他们不接受反馈或建议，他们或是与我争吵，或是不理会意见反馈，几乎每个人都对自己的能力过分自信。”

职业人士对自己的绩效打分通常比上司给他们的打分要高。研究人员在一个包含35 000人的绩效评估实证分析中发现，人们自己的打分与上司的打分最小关联系数只有0.22，这表明两者之间没有关系，调查也解释了为什么所有低能和绩效差的员工往往会要求涨薪、额外津贴以及升职，这很出乎上司的意料。在戴维·邓宁的另一项研究中，他和他的同事们发现MBA学生对自己的情商高估很多。这些人年龄在30岁左右，有五六年的工作经验。当要求他们与美国的成年人综合比较一下情商时，

他们把自己定位于第77个百分位（即他们认为他们比77%的美国成年人情商要高）。而实际的情商测试表明他们高估了自己的情商36个百分位，即在情商测试之前，他们认为自己的情商比77%的人都要高，但测试的结果表明，他们的情商仅仅比41%的人高。

这种高估程度太离谱了，但还有更差的呢。

邓宁的团队评估最差的测试者时发现，处于第10个百分位的学生（他们的情商仅仅高于10%的美国成年人）竟然认为他们的情商大约处于第72个百分位，误差高达62个百分点。

获得情商测试平均分的人会高估他们的分值，得低分的人高估得更厉害。事实上，在自我评估中得低分的人几乎与得高分的人一样多。当告知被测试者真实情商得分的时候，你能猜到谁会说这个测试不准，或说情商测试与真实生活无关吗？你猜到了——是测试得分低的人；而又是谁最不愿意通过培训提高情商呢？也是得分低者。

找出无知自信的人很有挑战性，如果不找出这些人，他们会惹大麻烦。帕姆是一个咨询公司的项目经理，六个月前，在她接受一次工作面试之前，她自我感觉胜出的概率很大。面试时，帕姆对每一个行为问题都给出了具体且详细的回答，她自信又有经验，甚至开始准备被录用后的工作，其他人也认为应该录用她。

但事实却不是这样的。如果你偶然在咖啡机旁遇到帕姆，她会告诉你她是公司的发动机，因为有她公司才没有散架，但当你与公司的客户交谈时，你会发现帕姆的真实表现和她自己说的不一样。客户对她意见很大，说她经常把事情搞砸，比如最后期限前不能完成工作，弄丢重要的报告，不接电话或不回邮件……帕姆的直接下属也有这样的感受，下属们常抱怨她自我感觉太好了，供应商也在埋怨她。尽管帕姆常说，她的工作满负荷，她工作效率高，她干得多么出色……但遗憾的是这些她都做不到。她不是将信息反馈当成对她的夸奖，就是将工作没有做好的原因归咎于下属。

我们可以用邓宁-克鲁格效应来解释以下现象：一个平庸的销售人员不能快速谈成一项商业合同；一个水平差的医生不知道用新的测试方法来更好地检测疾病；一个普通的教师不知道使用新的教学手段来提高学生的学习效果；一个慢跑者不知道用新方法花很少的时间提高锻炼效果。所有案例中的平庸者，如果他们知道提升工作的方法，他们的工作就不会这么差。

我们中的大多数人都经历过与自视甚高的人打交道的挫折。还好，我对一件事非常有把握，那就是大多数人会对不知道的事情说“不知道”，这是列夫·托尔斯泰所言，所以我将用他的一句名言来结束这部分内容。列夫·托尔斯泰说：“即使再难的事情也可以给不聪明的人解释清楚，前提是这些不聪明的人之前没有对这件事情形成概念；再简单的事情也无法让聪明的人明白，如果他们坚信自己已经弄懂了这件事。毫无疑问，他们之前知道了什么很关键。”这句话可谓真知灼见。

真相杀手2：感知差异

大多数古典音乐家认为，贝多芬第九交响曲是一部伟大的作品，被誉为西方传统音乐中最杰出的艺术。但在1842年，这部作品诞生时收到的评论并非全是正面的。维多利亚时代英国著名评论家约翰·拉斯金（John Ruskin）对这部作品评论道：“我看贝多芬就像一袋无序的钉子，和旁边扔着的一把锤子。”[4]

《波士顿日报》（*Boston Daily*）的阿特拉斯也对此评论道：“如果最好的评论家和管弦乐队都不能发现贝多芬第九交响曲的美妙所在，那就请原谅我们更没有能力去发现。第九交响曲的柔板乐章很动听，但其他的乐章则乏善可陈，特别是结尾部分，让人听不懂，而且还不和谐，此外，贝多芬在创作第九交响曲时是个聋子。”

在罗德岛州（Rhode Island）首府普洛威顿斯（Providence），当地的报纸给出以下评价：“贝多芬第九交响曲的管弦乐演奏部分让人感到疲乏，这个音乐作品似乎是以下若干元素的混合物：奇怪、荒唐、戛然而止、凶猛和尖厉，这些元素在整段乐章里都能找得到，是听众都听得懂的旋律……这部音乐作品给我的印象是印第安战争战场的声音或是野猫愤怒的咆哮。”

这些对贝多芬第九交响曲的评论让人难以接受。贝多芬第九交响曲就像“一袋无序的钉子，和旁边扔着的一把锤子”吗？我听过明克音乐，那听起来更像钉子和锤子掉在地上的声音。在我听来，贝多芬的作品涵盖热情奔放和激动人心的内容，怎么被别人形容成“钉子和锤子掉在地上的声音”呢？绝不可能是这样的！

我从来没有听过这些音乐评论家的音乐。我对交响乐没有什么特别的态度，也没有欣赏过这样的交响乐。他们关于第九交响曲的“真相”与

我自己对第九交响曲的“真相”理解不同。或许这些评论者是听着莫扎特早期简单明快风格的音乐长大的，这种音乐的特点是精美、鲜明和平衡。对我而言，因为长期听雷蒙斯音乐（Ramones）、黑旗朋克摇滚音乐（Black Flag）和Social Distortion[5]摇滚音乐，所以，贝多芬的音乐就像漂浮在白云上的棉花糖，就像蓝鸟站在我的肩膀上轻轻地鸣叫。

我们都听过不同的音乐，因为使用完全不同的参照物，我们“选择性地感知”第九交响曲。虽然那些尖刻的评论家早已作古，但如果我们能坐下来边喝咖啡边讨论贝多芬，想象一下，当我听到他们说贝多芬第九交响曲不好时，将产生怎样的抵触情绪（反之亦然）。

选择性感知与橄榄球：一个经典研究

你了解1951年11月23日普林斯顿队与达特茅斯队的橄榄球比赛吗？即使你不是体育谜，你也可能听过这场比赛，因为这场比赛引发了一项关于选择性感知的研究。[6]

心理学家阿尔伯特·哈斯托夫（Albert Hastorf）和哈德利·坎特里尔（Hadley Cantril）分别在达特茅斯和普林斯顿对比赛做了如下描述。

这是一场意义非凡的比赛，普林斯顿队是唯一胜出的球队，此外，这是刚刚登上时代周刊杂志的队员迪克·卡茨迈尔（Dick Kazmaier）的最后一场比赛。开赛几分钟，就可以看出这场比赛的艰难：裁判忙着吹口哨判罚双方队员，在第二场四分之一赛中，普林斯顿队的球星鼻子骨折离开赛场；在第三场四分之一赛中，达特茅斯队球员腿受伤被抬下赛场，赛中和赛后双方均怒气冲冲。

最后，普林斯顿队赢了，但在赛后的数周，两个球队所在的大学一直在争论“哪一个队更卑鄙”。

下面这段描述刊登在普林斯顿学生创办的报纸上。

观察家从未看到被称为“体育”的恶心展出。双方球队都有犯规之处，但达特茅斯队更应该受到指责。普林斯顿队显然是个好球队，它没有理由伤害达特茅斯队。理性地看待当时的情况，我们不知道为什么印第安人队会故意伤害迪克·卡茨迈尔或其他普林斯顿的队员并使他们受伤致残，达特茅斯队的队员可能并不理性。

与此同时，达特茅斯大学的报纸认为并非如此。

达特茅斯与普林斯顿之战给肮脏的橄榄球比赛提供了一个平台，一种被叫作“不公正指责”的说法产生了……比赛到第三场四分之一赛时就失控了。大部分的严厉处罚都给了普林斯顿队，而达特茅斯队被处罚，

是因为多次“非法手部动作”。

如果这是两个球队的球迷相互对立，而且对球赛有不同见解的话，它与美国职业橄榄球大联盟（NFL）在全美多个城市进行的比赛就没有多少不同。但请记住，这个故事最后成为心理学经典研究案例。心理学家阿尔伯特·哈斯托夫和哈德利·坎特里尔发现了对这场比赛完全不一样的感知后，对其展开研究。他们在这两所大学里给学生展示比赛录像，要求学生记下球员的犯规动作及其严重性（轻微犯规还是严重犯规），这就是研究吸引人的地方。

尽管所有学生观看的录像都一样，但普林斯顿大学的学生发现达特茅斯队的犯规次数要比记录的多出一倍，当他们给犯规的严重性定性时，他们认为达特茅斯队有2个“严重”犯规和1个“轻微”犯规，但普林斯顿队只有1个“严重”犯规和3个“轻微”犯规。

你可以猜到，似乎达特茅斯大学的学生看到的是一场不同的比赛，他们看到的是每个队犯规次数一样。对于犯规的严重性而言，他们在评估自己的球队时是1个“严重”和1个“轻微”，但在评估普林斯顿队的判罚时，则是1个“严重”和2个“轻微”。普林斯顿队认为他们是达特茅斯队野蛮比赛的受害者，而达特茅斯队认为比赛是公平对抗的。

这里最关键的问题是：虽然两个大学的学生观看的是同一场比赛，但他们的看法却是不一样的。普林斯顿一方关于比赛的“真相”与达特茅斯一方的“真相”不一样。两个大学学生群体的心态（由心理状态、期望、历史、社会认同等构成）不同，导致他们对比赛录像的认识差异巨大，思维背景的分歧使他们对这场比赛的看法不同。

选择性感知和顾客服务

感知差异可以存在或发生在不同的地方。受阿尔伯特·哈斯托夫和哈德利·坎特里尔的启发，我也在我的客户公司——一家连锁酒店进行了一场关于员工和经理人的测试。该测试由上述橄榄球比赛的测试改编而来。我们知道，很多服务型公司，如酒店、赌场、零售店等用神秘顾客或监控录像等手段管理服务质量，它的启示在于揭示了选择性感知的重要性。

我们搜集了客户公司神秘顾客入住酒店时的监控录像。神秘顾客[7]进入前台，前台服务人员询问顾客一些问题，顾客作答，顾客付费后拿到房卡，之后离开。这不是一个复杂的流程，但还是有一些意外情况发生。你可以从员工的视角发现他们对这件事的不同看法。酒店雇员可能

会想顾客太古怪了该怎么办？房间没有整理好怎么办？顾客的信用卡刷卡失败怎么办？酒店超售[8]怎么办？可能产生的问题有很多。

我和酒店经理一起选取了5段神秘顾客入住的视频监控，之后我们把50个管理人员和领班叫来观看监控视频。经理们看完每一段录像后被要求用5分值（“1”表示差，“5”表示很好）给员工的工作表现打分，因为打分会受到选择性感知的影响，所以这些打分不会用来评估员工的工作绩效。

第一段录像中，是一位很晚才入住的客人。这位客人困得双眼都快睁不开了，他来到前台说：“我用乔·史密斯的名字预定了房间。”前台员工笑着回答：“没问题，先生，我从电脑里找一下您的预定信息。一路上顺利吗？您淋着雨了吗？您喜欢这个季节吗？”这个客人很不耐烦，有时仅仅以“嗯”应答。酒店员工并未注意到客人很疲劳，他们继续聊天，这种情况持续了好几分钟。最后，前台接待结束，顾客拿着房卡离开。

我问管理者如何评价这段视频，其中十几个管理者都给员工打了高分（5个打了满分），但其他十几个管理者打了低分（1分）。这怎么可能呢？大家看的是同一个视频，内容是简单的人际交往场景，且不存在刷卡失败、客房超售等情况。当我问管理者打高分的原因时，我听到了这些反馈。

·“职员很友善。”

·“职员很努力地建立和谐顾客关系。”

·“虽然顾客抱怨，但我们的职员从头到尾都正面对待此事。”

当我问管理者打低分的原因时，他们给出了一些原因。

·“职员没有注意到顾客的心理状态，她仅仅按照顾客服务手册上的要求操作，丝毫不知道变通。”

·“顾客希望职员加快速度，提高效率，但他却遇到一场热情、东拉西扯和没完没了的聊天。”

·“我都想把眼珠子抠出来，那个傻瓜服务员在晚上11点还唠唠叨叨，我觉得客人都要困死了。”

一个清楚的事实是，虽然这些管理者都在同一个酒店工作，表面上的目标也是一致的，但是他们对优秀顾客服务的“真相”缺乏共同的定义。他们的世界观和已经具备的参照系框架等，使他们对简单的顾客接待事件进行了选择性感知，因此产生了巨大分歧，而这仅仅是一个顾客入住的事件。

我也想乐观地告诉你，选择性感知只会发生在古典音乐迷、大学橄榄球迷和酒店管理者身上，但事实不是这样的。你是否有这样的经历，同你的配偶或朋友去看电影，你们对电影有不同的反馈，好像你们看的不是同一部电影。你喜欢这部电影，而他们却对它恨之入骨；或者你不喜欢这部电影，而他们却非常喜欢。类似情形在公司会议中出现了多少次？在评估员工的工作时发生过多少次？在总经理的备忘录里出现过多少次？

当大家对真相的感知完全不一样时，对人们解释真相会非常困难。并非我们不能达成共识，只是我们假装认为共识可以自动达成。

真相杀手3：心理抵触

杰克·尼科尔森（Jack Nicholson）在军事法庭剧《义海雄风》（*A Few Good Men*）中扮演纳森·R.杰希普上校，他有一句名言“你不能应对真相。”出于某种原因，很多人不能应对真相，特别是剖析真相需要让某人承认错误，比如把工作搞砸，没有顾及他人，或者我们发现自己没有想象的聪明时。

当某人心中有两种不同的信念（或态度、意见）时，会产生心理抵触，这会造成不愉快的心理紧张状况，即认知失调（cognitive dissonance）状态。例如，我相信我有善心，且愿意付出，当我采取行动或听到一个与我的信念不同的事实时将会发生什么？假如出现这样一个场景：我的邻居告诉我，我是社区里唯一没有给她赠送食品的人，这导致她无家可归，她的话让我出现了不愉快的紧张情绪。我坚信我有慈善心，但是我听到有人说我做了没有慈善心的事情。

这个认知失调损害了我的大脑，促使我采取行动减少这种不愉快。我可以采取多种方式来解决。

1.接受邻居的说法，承认自己有错，道歉并开始弥补错误。

2.我开始修正原有的慈善理念（接受自己吝啬鬼的形象，过自己的生活）。但你看看我们周围，人们一般不会马上承认错误并且抛弃自己经营了多年的正面形象。

3.我不理会邻居所言，开始理性地为我缺少慈善心进行辩解。这通常发生在大声说出自己的想法之后，例如：“我只给‘正规’机构捐赠，我捐赠食品给无家可归的人。这个邻居行为不端，我曾经看到她在超市的

水果区偷吃葡萄，现在她却要我给她慈善捐助？坚决不捐！”

4.我可以编造一条这样的生活哲理：“慈善发生在家庭里面”（这样我就没有义务给邻居捐赠了）。我甚至可以把这个想法做成车贴以改变邻居的观念。

5.我也可以告诉自己，捐给她几桶罐头食品不起作用，所以等我更有钱的时候再捐赠吧，这样才能起到效果。

当认知失调侵入我们大脑时，我们可以采纳以上方法，因为我们不愿意生活在心理冲突中。同时拥有两种不同的信念，会使人感到不爽，比如“我有慈善心，但我不做慈善”是一种让人烦恼的状态，所以当人们发现真相与他们当前信念不一致时，就会改变态度，并对这种差异进行合理解释或减少不协调的信息（即使这个信息是真相）。

人们原有的信念越强，失调感就越强。再看看下面的例子。

如果我自认为是一个很棒的厨师，但做的饭菜却很差，我感知到的失调就会与“我是一个好厨师”的重要性成比例，但如果我不在意这个信念，你批评我的厨艺水平我就会接受，我会建议订一份比萨，而不是吃我做的不可口的饭菜。但如果我对孩子大喊大叫，你说我做家长的表现太差，我就会为这个失调争辩，因为成为一个好父亲是我自尊的核心。在这种情形下，我会对我的行为做出合理解释：“孩子不听我的话”或“不打孩子的屁股，就不能成为一个好家长。”

真相不容易使人接受，特别是真相挑战或伤害你的自尊或信仰时。当我们试图证明或解释真相与个人信念的差异，以减轻认知失调的痛苦时，心理抵触就产生了。

认知失调的理论

20世纪50年代中期，认知失调首先由社会心理学家利昂·费斯廷格（Leon Festinger）和他的同事提出，他们在加入一个相信世界末日说的小型邪教组织时发现了认知失调现象，这个组织叫作“发现者”（the Seekers）。[9]“发现者”由一个叫多萝西·马丁（Dorothy Martin）的家庭妇女领导，此人声称有特殊的能力，可以同来自克拉里恩星球（Planet Clarion）的超级人类沟通。

经过推测，外星权威警告马丁和她的追随者，1954年12月21日，有一场洪水将毁灭地球，只有相信这个预言的人才能幸免于难。这对“发现者”是一个好消息，因为他们许诺把成员们安全地转移到另一个星球。马丁给她的追随者下达了明确的指示，让他们准备好，飞碟将于12月17

日午夜把他们接走。成员们随即开始行动，放弃住房，辞掉工作，变现财产，甚至和不相信这个消息的配偶离婚。

费斯廷格团队的研究人员根本不相信世界末日之说，但他们假装相信，这样就可以打入该组织，观察假的预言对信仰者有什么冲击。如果世界末日没有来临，“发现者”成员们会不会说“哦，都是我的错，我想是我太蠢了”来降低认知失调的影响，或者他们会不会编造一些合理的解释呢？

在约定的12月17日夜里，组织成员聚集在一起期待着。午夜时分，飞碟没有出现，费斯廷格发现成员们开始焦躁不安；午夜12:10时，他们看起来很震惊；2:00时，担心和焦虑的情绪弥漫在人群中，有人呜咽，有人哭泣。就像我之前指出的那样，认知失调很痛苦。

组织成员们的行为给他们个人和职业带来的损失太大了，一些成员想知道是不是克拉里恩人抛弃了他们。随着时间的推移，飞碟没有出现在人们的视野里，另外一些人开始怀疑预言的真实性。4:45，马丁又构思了一个“预言”，她说因为“发现者”“传播了更多的光线，使上帝拯救世界免于毁灭。”这个解释解决了群体的认知失调。

费斯廷格认为：“发现者”成员坚持认为他们的努力没有白费，他们的预言没有错误。原先在媒体面前低调的群体开始积极展开媒体攻势，通知媒体关注，展示飞碟照片，走上大街传播信息。他们认为自己的牺牲和忠诚使地球在12月21日能够继续存在，他们通过做这些事情来减少认知失调的感觉。

“发现者”也许是个例，但认知失调会发生在各种情况下，当人们面对的反馈或证据与他们现有的意见、态度或信仰相抵触时，认知失调可以减少人们的心理压力，从而化解焦虑。

认知失调会发生在每个人身上

承认不理性的认知失调心理行为会造成心理不适，这本身就很矛盾。正因如此，意识到我们正在经受认知失调会使我们迷茫。此外，当我们目睹心理抵触发生在其他人身上时，我们自己都可能触发心理抵触。我们通常不会意识到它正在发生，我们的判断产生了跨越，但我们不会对其多进行思考。

让我们回到本章开始的那个场景，朱利安要求帕特承认，他给客户的最后通牒导致会议失败，顾客流失。朱利安的负面意见可能挫伤了帕特的自尊，使帕特感觉不爽并产生了认知失调。为了从这个认知矛盾中

解脱出来，帕特可以承认错误，他将接受痛苦的质疑，或者他会发现有一条路行得通，那就是拒绝朱利安的负面反馈，或使之合理化。

责备和找借口都是心理抵触的信号

下面这些明显的信号可以判断心理抵触是否发生。

·责备或将自己的过错甩给别人是一个信号。责备是一种没有表达出来的承认，这种情况下，建设性的反馈（比如结果不合格）与不愿意承认的个人错误交织在一起。责备可以用文字这样表述：“OK，结果不是太完美，但如果你想知道问题在哪里，去问问会计部门为什么没有在截止日期前从我们这里拿到正确的数据。”每当你听到有人承认了一个很差的结果，同时还有相关人员或相关部门的名字时，你就听到了责备（注意，这个例子假设你不在会计部，同时也不能控制它）。

·制造借口是另外一种信号。借口是承认没有达到要求且承认错误，再加上有情有可原的因素，这是正常人很难战胜的自身弱点。借口不会诿过于某人或某个部门，但会将问题的根源归结于服务器、工作程序或电话系统等。比如，“我没有收到信息”或“我们的物料用光了”——这些都是常见的借口。

每当你从他人那里听到责备或借口，很有可能是他们心理疼痛发作了，他们试图把任何你告诉他们的艰难真相当作借口。

真相杀手4：利益抵触

你可能知道厄普顿·辛克莱（Upton Sinclair）的名言：“让人明白某事很难，特别是他的薪水要依靠他不明白的东西获得时。”这很巧妙地描述了下面案例中吉姆面对利益抵触时的情形。

吉姆在一家高度矩阵式管理的咨询公司工作，团队成员需要弄清各自的上下级关系，而信息的传递不是基于共同的工作目标。团队成员的目标不是吉姆的目标，但他的角色是帮助团队成员实现目标，团队成员没有达到目标会影响吉姆的工作绩效。吉姆想方设法使团队成员达到目标，团队成员却对他说：“我很理解你因为没有达到目标而痛苦，但没有人在意我们是否达到目标，不管怎样我们都能领取报酬，那为什么还要费那么大的气力去完成目标？”

你还记得本书介绍的幽门螺旋杆菌的案例吗？幽门螺旋杆菌是在肠道里发现的细菌，它是造成胃溃疡的元凶。巴里·马歇尔医生与认知失调

做斗争，他试图让现有的医学机构相信那种细菌会造成溃疡。他需要与现有医学常识争辩，而这种常识已经被接受，还世人皆知，此外，他还必须与另一个因素抗争：金钱。

马歇尔医生在20世纪70年代末开始这项工作。在最初的十年，医学界以及酸理论的倡导者对溃疡的兴趣很大。酸理论试图证明溃疡是酸的分泌物增加，或对酸的抑制降低所致，所以结论就是“没有酸就没有溃疡”。

美国国立卫生研究院（National Institutes of Health）创立了一个叫作“溃疡研究和教育中心”（CURE）的机构，该中心是酸理论的核心倡导机构。当时医药界开始使用药物降低酸的分泌物，史克医药公司（Smith Kline）推出的甲氰咪胍（Tagamet）和葛兰素公司（Glaxo）推出的善卫得（Zantac）成为1986年吉尼斯世界纪录大全收录的最畅销药品。广受欢迎的甲氰咪胍和善卫得能够有效抑制溃疡，同时也获利颇丰，但这两种药不能治愈溃疡。一些研究发现，停止治疗6个月后，溃疡复发率达50%，一年后复发率高达95%。

巴里·马歇尔介入此研究，他建议患者停用昂贵的药品，代之以便宜的通用抗生素和铋（bismuth），如碱式水杨酸铋（Pepto-Bismol）。可以预见，药物界会如何应对这个行为。当时的药物界对马歇尔展开长达十年的斗争，医药公司对可能替代他们高收益药物的研究的资助很不积极。

医药公司由人掌控，人都有可能被金钱左右。我可以告诉你，我现在不会被这个基本的关系影响，但在那时，如果我研发出世界上销量最高的药品，或我的研究经费来自那个药物的收益，那么我可能会被利益问题影响。

利益抵触随处可见。例如你想得到万亿美元，先看看最近的金融危机吧。伦敦经济学院的路易斯·加里卡诺（Luis Garicano）教授将其做了以下描述。

银行家短期付出的本质是凭借股息一年的增长，激励短期行为和冒险决定。现在，这种情况应该改变一下了，股息应该通过长期增长获得，即三年或五年，这意味着如果你做事激进，这一年你可能会赚很多钱，但因为太疯狂，接下来的五年你可能会亏损，你不会因为这样的操作而获益。[10]

假如你是一个电脑软件开发人员，你所在的公司正在制定一个奖励

程序员修复软件故障的方案，那么程序员有很大的动机先制造电脑病毒，然后再修复它们，从而获得奖励。

再设想一下，公司开始制定奖励政策让雇员成为专家，这就会导致公司专家数量增长，但与此同时，合作精神弱化。如果我没有被激励，我就会悄悄隐藏同事需要的信息，来阻止他们获得奖励，那我是不是专家？

利益抵触以明显或不明显，有意识或无意识的形式表现出来，这就是事实，它的确影响我们听到真相的主观意愿或能力。幸运的是，还有一些勇敢挖掘真相的人，包括文麟衍（Leana　Wen）医生，她是急诊室内科医生以及巴尔的摩市健康专员，几年前，她给美国国家公共电台（NPR）写了这样一封信。

仅有几个医生开始在公共网站上发布医生如何赚钱的信息并且同患者讨论利益问题，我是其中一个。我们披露这些潜在的冲突和隐患，说明我们如何得到报酬，描述我们在实际操作中关于疾病预防、决策制定和生命终点选择等理念。我们相信，这能帮助患者明白我们的身份，以及我们如何影响他们的治疗。[11]

真相杀手和真相谈话

四种真相杀手（无知自信、感知差异、心理抵触和利益抵触）让我们能更深入地了解为什么人们会避免、拒绝和抗拒听到真相。学习过真相谈话后，你可以使用真相杀手的相关知识来评估听众接受真相的程度，你还可以决定采用何种方法传递真相。

[1].David Dunning,“We Are All Confident Idiots,”*Pacific Standard,* 2014.

[2].David Dunning,“The Dunning-Kruger Effect,”*Advances in Experimental Social Psychology*, 2011, 247-296.

[3].Oliver Sheldon, Daniel Ames, and David Dunning,“Emotionally Unskilled, Unaware, and Disinterested in Learning More,”Psyc EXTRA Dataset.

[4].Nicolas Slonimsky, *Lexicon of Musical Invective: Critical Assaults on Composers Since Beethoven’s Time*（New York: Coleman-Ross,1965）.

[5].乐队名，以朋克摇滚和重金属摇滚著称。——译者注

[6].Albert H. Hastorf and Hadley Cantril,“They Saw a Game: A Case Study,”*Journal of Abnormal and Social Psychology* 49, no. 1 (1954): 129.

[7].secret shoppers，是保证服务质量的方法之一，公司聘请专业人士装扮成顾客消费，以期找出服务质量问题，从而提高服务水平。——译者注

[8].oversold，这是一种酒店惯用的运营方式，为了应对客人订房后不入住的情况，酒店实行超售若干个并不存在的房间的策略，用以降低客房闲置的可能性，从而提高酒店的收益。——译者注

[9].Leon Festinger, Henry W. Riecken, and Stanley Schachter, *When Prophecy Fails* (London:Pinter & Martin Publishers, 2008).

[10].“Good Intentions Perverse Incentives,”You Tube video.

[11].Leana Wen,“Before the Prescription, Ask About Your Doctor’s Finances,”NPR, December 14, 2013, accessed October 2, 2016.

第2章 聚焦事实

瓦尔和乔是ACME公司的商业分析师，他们在一间办公室内相邻但各自独立的区域办公。瓦尔刚从大学毕业，他想通过职业上升通道快速晋升。乔已经在ACME公司工作几年了，他虽然喜欢公司给他带来的稳定收入，但他认为工作枯燥。乔常用他桌子上的小蓝牙音响播放吉米·巴菲特[1]的音乐，这样他感觉时间能过得快一点。

某天，经过一夜努力，瓦尔完成了一份厚厚的报告。他发现乔正在大声播放音乐，正常情况下瓦尔不会理会，但那天却不同。瓦尔望着他们共享的那堵办公室的隔断，说：“嗨，乔，你的声音有7档了，我听音乐只需要4档。”乔看着瓦尔，然后把声音开得更大。

瓦尔望着隔断后退，他很吃惊。“这人怎么这样？”他嘀咕，“前几天在会议室，他粗鲁地对我大声喊叫，现在他又来挑衅我，拒绝调小音量！显然，谁有事业心他就威胁谁，特别是对比他年轻的同事。可笑的是，他的行为像个孩子。我礼貌地要求他关小音量，他却大发脾气！”

瓦尔很生气，但他也害怕。乔与上司的关系很好，瓦尔猜测上司会站在乔的一边。“我不会让那个懒虫抢了我的机会，那个监理的岗位还空着呢。”他这样想，打算把这个情况报告给人力资源部并要求禁止所有在工作场所外放音乐的违规行为。

三英尺之外，乔大怒，报复瓦尔的想法在他的大脑里盘旋着。“我知道瓦尔觊觎那个监理的岗位，如果这个千禧朋克[2]认为，他把我像个孩子般指使得团团转，来证明他能胜任那个岗位的话，他就会变本加厉。另外，谁会那样说话——你的音量开到了7档？他真是一个大傻瓜。”

当乔愤怒的时候，他的恐惧也围绕着愤怒徘徊。“呀，”他想到，“如果瓦尔晋升了监理岗位，很可能是因为他会拍马屁而受老板喜欢，他的晋升绝对是我生活中的噩梦。”乔认为能够采取的方法就是申请调到另一个部门去工作。他心想就这么办！于是他开始给上司发邮件。

为什么乔和瓦尔的冲突很快就失控了？我们用FIRE模型来诊断一下，这个模型使用四步流程评估冲突发生的环境背景。

·第一，我们要注意到一些事实。

·第二，我们需要对这些事实进行解读。

·第三，根据解读结果，我们要经历情绪反应。

·第四，一旦经历这些情绪反应，我们期望得到想要的结果。

事实（Facts）、解读（Interpretations）、反应（Reactions）和结果（Ends）四个步骤构成了FIRE模型，如图2-1所示。

FIRE模型：事实

事实就是现实，它的客观性和独立性可以得到验证。你可以用视频和音频记录事实，事实公正而具体，没有感情色彩。如果你想让行为发生改变，还是让事实说话吧。乔和瓦尔冲突的事实很简单：当乔开大声音听音乐后，瓦尔说了17个字[3]。

FIRE模型：解读

人类的大脑就是一部解读机器。大脑不一定能解读出世界的真实模样，但这种解读对我们仍然是有用的。这就是为什么我们对世界有不同的感知，大脑首先感知一个事实，然后几乎同时，用我们的个人经验和知识对这些感知进行检测，从而得出这个事实的意义或目的，有时解读会迎合我们的喜好，但有时也不尽然。



图2-1 FIRE模型

设想一下，当你听到卧室窗外的树丛中传来沙沙的声响时，你会不自觉地思索："嗯，树丛中有声响。"根据你过去的生活经验回想树丛中是否有过声响，你的大脑会对树丛中的声响进行解读。也许大脑会把这个声响解读成一个对你产生威胁的可怕事件，或许只是简单地认为这是邻居家的狗用鼻子嗅来嗅去发出的声音。

有时我们的大脑试图将这些点联系起来，并对事实做出有偏见的解释，这可以挽救我们的生命，比如存在真实的人身伤害时。但在大多数情形中，比如瓦尔和乔之间的故事（这不是生与死的选择，相反，这是我们每天都要面对的生活压力），大脑不会总能察觉事实和解读之间的差异。

FIRE模型：反应

大脑一旦完成从事实到解读的跳跃，我们就会进入一个特定的解读环境，就会有情绪反应。

假设我们需要评估乔和瓦尔之间的冲突有多严重。我们使用7分的量表，1代表微小事件（用60秒的谈话就能解决）、7代表严重冲突（必须人力资源部、律师和高级经理人出面才能解决）。如果我们把自己限制在最开始的事实——那17个字中，我们就会给这个事件打1分或者2分，解决这个孤立事件很快，只要乔和瓦尔就声音大小的问题进行一个简短的交谈，就能消除这个明显的误会。根据我们对选择性感知的理解，乔和瓦尔可能听到了同样的语句，但因为他们参考完全不同的参照标准，两人对相同的语句做出了差异很大的解读。

但是对冲突的判断也是动态的，这个判断取决于瓦尔和乔如何处理这个事实。乔将事实解读为瓦尔是个粗鲁、傲慢和奇怪的人。对此，瓦尔展示出了他的强悍，目的是为了将来能够获得监理岗位。虽然乔的态度不好是事实，但瓦尔把乔的不配合解读为乔憎恨比他年轻和事业心强的人，显然就属于过度解读。

乔和瓦尔的冲突可以用1至5分进行打分，这个事情的严重程度依次从简单处理，到人事经理才能处理，再到上司亲自出面才能处理，直至变成改变公司管理制度的事件。当事实被大脑这一解读机器进行无限度且极富创造性的过滤甚至误导之后，都会发生以上情况。

当我们谈到乔和瓦尔时，通常有两种常见感觉——害怕和愤怒，而这两种感觉是由他们的解读而非客观事实驱动的。

大声地播放音乐及不礼貌地要求关小音量都会使人不快，但是这两种行为本身能使人害怕或者愤怒吗？恐怕谈不上。

不是因为事实造成过激的情绪反应，而是由我们对事实的错误解读造成的。当我听到某人要毁掉我的职业前途或破坏我和上司的关系时，恐怕我也会害怕和愤怒。

FIRE模型：期望的结果

这个冲突升级过程中还有一步，我们一旦有情绪反应，就希望出现期望的结果。从事实到解读，由解读到情绪反应，我们期望发生某些事情。

让我们再回到前面那个树丛中传来沙沙声响的例子。这次我们对沙沙声响的解读有所改变，我们设想出现了一只稀有的鸟，这时我们会很兴奋，我们期望的结果可能是赶快抓起相机记录下这令人兴奋的一刻。但如果我们的解读是一个饥饿且毫无气力的人在那片树丛中寻找吃的，这时我们的情绪反应将被恐怖占据，之后我们期望的结果就是逃离这里，否则我们的大脑会很难受。在工作场所中，乔期望的结果是换部门，而瓦尔期望的结果是人力资源部重新制定政策。

很多对话属于FIRE模型，先有事实，事实引发解读，解读产生情绪反应，情绪反应会带来期望的结果。乔和瓦尔的事例表明，如果缺少事实，仅仅聚焦解读、反应和结果，双方就会大发雷霆。一旦我们进入缺少事实的IRE模型[4]，我们就失去了事实基础，真相谈话就无法找到解决方案。

开口谈话之前如何使用FIRE模型

真相谈话的第一原则是基于事实。事实是真相谈话的基础，它能确保谈话双方都处于平静、冷静和不带任何负面情绪的状态。在开口说话之前，你应该整理漂浮在大脑中的各种想法，并将事实与解读、反应、结果区分开来。

例如，有一个叫凯西的员工早晨迟到了5分钟，迟到5分钟就是事实，但因为我的大脑是一部解读机器，我会马上将这个事实赋予意义。假如过去我与凯西有一些过节，这就会影响我的大脑解读凯西迟到的事实，我会就凯西的迟到进行一个负面的解读，例如将“迟到5分钟”解读成“凯西是一个自私且懒散的人，她不为团队其他成员考虑，她懒得设定闹钟”。

基于这个解读，情绪反应就是我生气了。我真的被我的解读说服了，我期望的结果是让这个差劲、自私的懒鬼每天早上离开家之前发短信给我，这样她就能每天按时上班了。这听起来有点像动画片，但这种用IRE模型解读信息的情况常常发生。

在上面这种情形下，我的情绪被高度调动起来，这就使我坐下来与凯西进行一个平静、冷静和基于“迟到5分钟”这一事实的真相谈话的可能性变小了。当我的解读、反应和期望的结果（缺乏事实的IRE模型）运转时，它创造了一个动态的场景，这将导致反应过激和无意义的对

抗。

将事实赋予意义可能出现其他问题，这是我们个人偏见所致。凯西上班迟到5分钟是个事实，在这个例子中，我假定她迟到的原因是负面的，比如她没有设定闹钟所以迟到了。但如果她在停车场遇到了我的上司，并且交谈起来，她说她喜欢与我一起工作，我是这个团队的顶梁柱之类的话，那我又会如何解读她的迟到事件呢？我是不是会心情大好而忽略事实本身？

凯西迟到的事例证明，我们的解读会让自己的IRE模型生成不真实的故事。

如何将FIRE模型用于书面表达

在准备一个真相谈话时，用图2-2所示的方法构建一个FIRE模型，可快速有效地将事实和IRE模型分离，这个模型可以帮助你简单地回顾你对当前情况的看法，并将每个看法放到相应的象限中，如图2-3所示。

几分钟就能构思出这样一幅图表，在凯西迟到的案例中，事实只有3个字[5]，但解读、反应和结果却远不止这些。



图2-2 FIRE模型图

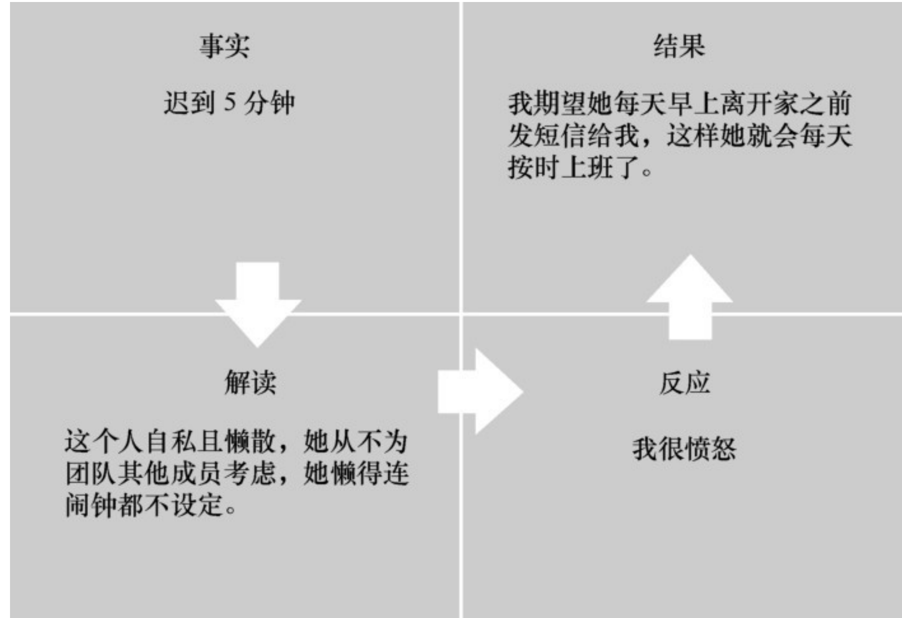


图2-3 填入内容后的FIRE模型图

这个快速练习很有用，不管在现实生活中使用过多少次，我都惊叹于FIRE模型极佳的可视化表达效果。但有一个点要注意：如果在这个图形表达的过程中，你省略了步骤，且没有将你的所思所想画在图上并与IRE模型中的事实进行分离，那么两人的谈话就很容易被错误地解读，被情绪包袱所累，最后导致荒唐的结果。

遭遇强烈批评时如何使用FIRE模型

另一个使用FIRE模型的好处在于，当你听到很难入耳的反馈时，它将帮助你平静且理性地展开分析，这有助于你得到一个有效的解决方案（见图2-4）。

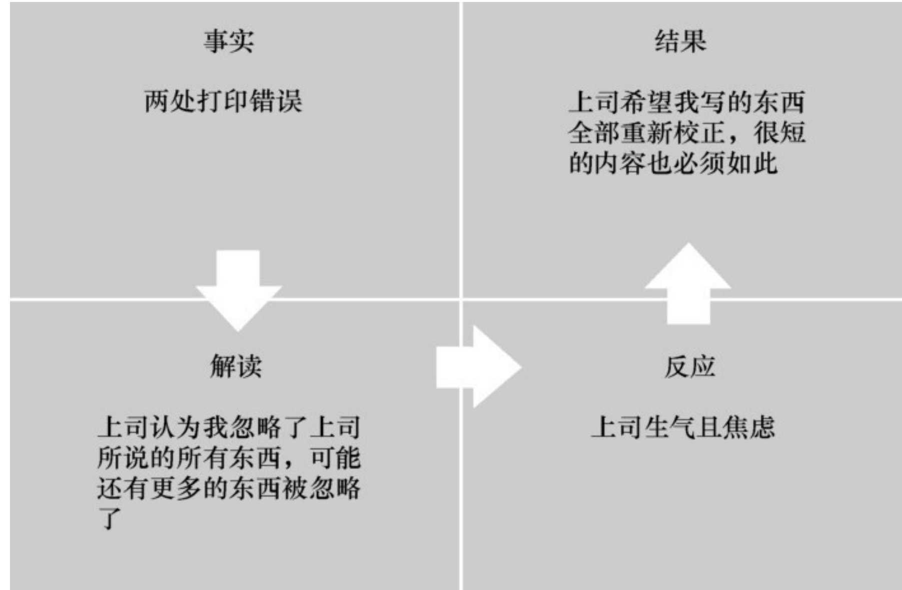


图2-4 填入难以入耳的反馈内容后的FIRE模型图

通过FIRE模型，你能彻底根除任何强势的反馈，同时还能使你的大脑免受任何主观判断和负面信息的影响。

当你刚得到反馈的时候，趁着信息在你大脑中还很清晰，赶快利用FIRE模型将你听到的所有信息填入图2-4中的适当位置。例如，当你的上司不急不慢地将你的工作失误讲给你听时，你要仔细听，先把你的解读、反应以及期望的结果放在一边。

现在，因为事实本身是重要的因素，你需要确定该如何改变，以避免将来接收到同样艰难的反馈。FIRE模型是一个绝好的处理反馈的工具，你可以用这个工具接收和应用有价值的反馈意见。

用SCOUT工具搜索事实

在一个成功的真相谈话中，你需要聚焦事实，但在压力环境下，我们常常会让偏见的浮云遮住事实的真相。这说明我们在准备和进行真相谈话时需要保持警觉。

首先应该回顾事实。字典中对事实的定义是“确实存在或发生的事情，这些事情确实存在，是一个真实的信息”。[6]你应该这样搜索事实，对事实进行解读、反应并做出期望结果。牢记这一定义，并像之前我提到的那样客观独立地检验事实，尽可能用录像或录音来展示事实。

你应该首先去寻找事实，而非对事实进行解读、反应和设想期望的结果。

SCOUT检查表是一种更快速、简便和准确地评估什么是事实的方法。总而言之，事实就是包含以下要点的信息。

1.具体（Specific）

2.公正（Candid）

3.客观（Objective）

4.不带感情色彩（Unemotional）

5.及时（Timely）

现在我们看看SCOUT检查表是如何工作的。

用SCOUT工具搜索事实：具体

我们离开现实世界进入解读过程的一个明确信号就是使用以下词汇：总是、从不、永远、不可能和经常。我们可以听到这样的声明，包括“你总是迟到”“你从不按时完成任务”“你总在打电话”，或者用“常常如此”来表示某件事并不是偶然发生的。如果每三年开一次会，你就不可以做出“你总是迟到”的结论，这不是事实。

说某人“总是迟到”不是事实，而是对某人迟到的一个负面解读，但需要具体化，加入一些其他参考因素，如时间、日期、事件发生的地点、事件、背景、行动等细节，这些因素必须与事实相关。你的想法和表达应该紧贴事实，你必须保持冷静，这样你的声音才更有可能被倾听。

用SCOUT工具搜索事实：公正

当准备真相谈话时，感到焦虑是很正常的。弱化事实的严重性只能使你远离事实。例如，告诉一个员工“我查过工作记录，上个月你缺勤10天”，这样的语言会引起冲突。员工会沮丧并与你争辩，这种潜在的冲突会使我们感到焦虑。通常应该用这样的语句来软化事实或使事实模糊，如“这并不严重”或“我还见过更差的”甚至“别担心它”。当我们使用软化语言的时候，信息接收者会感到我们很和善，这样也使我们在分享艰难真相的时候感觉更舒服，但从长远的角度看，这样的反馈方法反而

有害。

如果事实对分享而言足够重要，那么它们就不应该是模糊或缺失的。另外，假设你上个月缺勤10天，根据公司政策，如果再有一次缺勤，你将失去这份工作。你期望上司用软化的语言给你反馈，如“别紧张，没关系，没什么大事”，还是开诚布公地说明真相，如“再缺勤一次你就要被除名了”？我需要真相是因为我需要公正的事实以保全我的工作，跟我说“别担心”只会给我造成更大的伤害并增加我被开除的可能性。

具有讽刺意味的是当我们用软化的语言来说明真相时，我们自以为这样做对信息接收者有益，但其实坦白说，我们这样做只是为了避免在分享真正的事实时感觉不适。

用SCOUT工具搜索事实：客观

正如我之前指出的那样，事实通常是可证实的和（或）可以观察的，但这不代表事实可以被量化。假定你发现你的儿子在受到批评的时候喜欢归咎于他人，比如他从学校拿回一个老师写的便条，上面写着“吉米在过去的两周没有交课后作业”，你就此事去问吉米，他回答说：“这不是我的错，因为萨莉一直和我说话，我老听不到老师布置的家庭作业是什么。”

没有办法去量化吉米所言是否真实，但观察和证实吉米的行为却很容易。不管是在家庭还是在职场，责备通常与一个简单的语法句型相关联，那就是先承认错误，之后将这个错误归结到他人身上。我们先把“吉米不知道家庭作业是什么”放在一边，吉米的说辞使你有足够的把握来展开真相谈话以消除责备语言。当你重新进行谈话的时候，吉米就很难再说出“我不是在指责别人”这样的借口了。

用SCOUT工具搜索事实：不带有感情色彩

我之前就指出，不能用情绪语言描述事实。如果某人走到你办公桌旁大声抱怨说“我现在被你气疯了”，这就是你没有在听事实的准确信号。但情绪的爆发并不显而易见，当我们搜寻事实的时候应该时刻留心，我们应该对负面情绪的标签时刻保持警惕。

如“弗兰克是一个傻瓜”“亨特啥都不懂”“帕特过分敏感了”“苏有资格做某事”等表达都贴上了负面情绪的标签，这不利于我们平静和理性地辨别事实。一旦我们给某人贴上了上述标签，我们会停止对某个特定背景和行为的思考，转而对这个人的整体进行解读，这很有可能使我们对他今后的行为产生偏见（这是一个自我延续的螺旋，它会离事实越来越远）。

顺带说一句，如果你想看一个受情绪语言影响的事例，那就看看媒体是如何报道千禧时代[7]的问题的。有人认为这代人是一群被欺骗的自我陶醉的群体，他们感觉自己比谁都重要，权利意识也非常强。当然，每个时代的人都会展示自己独特的地方，使别人能很容易地识别他们（我知道我是成熟的一代）。但是，给这一代人贴上负面情绪标签，会使真相谈话很难进行。当我们带着负面情绪进行谈话时，我们怎样才能以事实为根据进行理性思考呢？

用SCOUT工具搜索事实：及时

显然，事实可以延续百万年。读一本历史或科学方面的书，就是在探索跨越几十年、上百年甚至上百万年的事实。谁能忘记哲学家乔治·桑塔亚纳（George Santayana）的不朽名言“不能记住过去的人，就让他重蹈覆辙吧”，我衷心希望大家学好历史。当我们讨论真相谈话（人际关系问题或工作场所问题）分享的事实时，越是针对及时的事实展开的讨论，就越富有成果，也越远离情绪化。学习历史能开拓人们的视野，但在进行真相谈话时，请把谈话涉及的事件限制在此时此地。

谈论过去的委屈会使真相谈话陷入混乱。比如，你依然为三年前的一次会议耿耿于怀，因为一个同事为了个人利益出卖了你，所以，当你坐下来讨论新议题时，你偶尔会想，不能信任那个出卖你的同事。三年前你的同事在会议中发表的诽谤言论也许是事实，但现在的问题是：我们的大脑可能用解读和情绪反应代替历史事件。你也许记不住那次会议上他的具体言辞，但你却能清晰地记得你被恶毒攻击后产生的那种被人背叛的感觉。

我们在回忆过去的时候会把情感因素带入其中，而不能保持中立，这很常见。杜克大学（Duke University）神经科学家在一项研究中展示了某个主题的180张中性的和带有情绪的照片。一年后，使用核磁共振

成像仪（MRI）对看过照片的人进行扫描，这群人不但能很好地回忆起带情绪的照片，而且他们大脑中的杏仁体（amygdala）和海马体（hippocampus）[8]更活跃。如果这些脑区活动相似，你可以回忆起从生物课上学到的相关知识，大脑中的杏仁体可以帮助人们识别危险，同时也能帮助处理其他形式的情绪刺激。

我们再来看一个例子，你三年后告诉某人“你在会议上措辞不当”，由于你的挫折感累积了很长一段时间，你远离事实、进行解读、发生反应和导致结果的可能性将大大增加。另外，很多人不会对过去发生的事情进行补救，即便他们能够回忆起这些事。

自我抽离：改变你看问题的视角并及时获取真相

当然，很多与你进行真相谈话的伙伴过去与你关系并不融洽，也许你们是或敌或友的关系（你虽然对这个人很友善，但本质上你们之间并无好感，甚至还是竞争对手）。或许你对某人去年甚至十年前做的事情仍心存芥蒂，但你希望摒弃前嫌，讨论当前的问题以推进工作。过去的包袱阻碍你采用IRE模型聚焦事实，而换位思考能够解决这个问题。

当我们回忆过去的痛苦经历时，我们常常用第一人称的角度看待这个场景。我们无法以趴在墙上的苍蝇的视角从远处来观察这个事件，我们想象的场景是我们第一眼看到的东西。杜克大学的研究结论告诉我们，这个典型的方法带来的问题是：我们重新回到了过去痛苦的时刻，感受到相同的情绪，甚至身体创伤和痛苦。

但是，当我们在大脑中重新回放冲突，并从根本上改变我们看问题的视角，只强调事实时，这会对我们心理状态造成重大影响，这就叫作自我抽离（self-distancing），这是一个经科学证实的现象。几个心理治疗方法采用自我抽离的不同表现形式，包括基于事实的认知疗法、辩证行为疗法和神经-语言设计疗法。

心理学家欧兹勒姆·艾杜克（Özlem Ayduk）和伊桑·克劳斯（Ethan Kross）分别来自加州大学伯克利分校（UC Berkeley）和密歇根大学（University of Michigan），他们进行了一系列卓有成效的研究，目的是探究当我们回放过去的负面经历时，从自我抽离的角度和第三者的角度观察（摄像机被安置在墙角或者以趴在墙上的苍蝇的视角从远处来观察）将会发生什么。

在某个研究中，他们要求被观察者回忆过去与恋爱对象或关系很近的朋友之间的冲突：最好是一个尚未解决的冲突，双方的尴尬至今未消。研究人员分析当事人是如何回忆过去的场景的。有些当事人以第一视角再现当时的场景，而另一些当事人则用自我抽离的方法，他们以趴在墙上的苍蝇的视角从远处来观察，当事者就像脱离自身躯体的人，以旁观者的角度观察自己是如何与恋人和亲密朋友互动的。[9]

有意思的事情出现了：采用自我抽离方法的人——他们以趴在墙上的苍蝇的视角从远处来观察——感受到的情绪及身体反应都不强烈，血压升高不多并且很快就恢复正常状态。

如果过去的包袱使你远离事实，事件回放就能使事实进入你的大脑，但请用放在墙角的摄像机或以趴在墙上的苍蝇的视角从远处观察。不要去猜测别人“真实”的想法和感受，把你的注意力放在“听到的言辞”和“观察到的行动”上。自我抽离的简单方法可以减少有害的解读、反应和结果，这样你就可以进入真相谈话，展示一个最佳和最理性的自我。

把它们全放在一起

一旦你用FIRE模型将事实与IRE分离，用SCOUT检查表复核以确保你的事实具备以下特点：具体、公正、客观、不带有感情色彩和及时。如果你发现自己正在生气，使用情绪化的语言，使用“永远”“永不”这样的词来表达宽泛的主张或者谈论以前发生的事情，那你就要开始警觉了。

请记住，我们要用事实、解读、反应和结果来评价周围的事物。不幸的是，最重要的（事实）最容易被忽略；最容易引发争论的和引起变化的（意图、反应和结果）却是我们花费时间最多的地方。

如果我们让解读和情绪控制整个场面，那么我们就不能展开真相谈话。如果我们想让真相伙伴倾听我们说话，让他们对自己的行为负责，产生我们希望看到的行为变化，那么我们必须以忠于真相为原则。FIRE模型是一个过滤器，它会将事实与IRE分离，这样就能使艰难谈话不被情绪影响，因为你的言辞紧扣事实，所以将来也没有什么值得后悔的。

[1].Jimmy Buffett，美国乡村摇滚的老牌传奇歌星、成功的商人和畅销书作家，1946年出生在美国密西西比州。——译者注

[2].millennial punk，这里指2000年以后达到成年年龄的一代人，且倾向于思想解放和反主流的立场。——译者注

[3].这里指英文原文用了17个单词进行描述：Hey Joe, your music's at a seven but I could really use it at a four, okay? ——译者注

[4].IRE模型是缺少F的FIRE模型。——译者注

[5].英文原著用了3个英文单词：five minutes late.——译者注

[6].“Fact,”Merriam-Webster.com, Merriam-Webster, n.d., accessed September 13, 2016.

[7].millennial generation，指2000以后成年的人。——译者注

[8].Florin Dolcos, Kevin S. La Bar, and Roberto Cabeza,“Remembering One Year Later:Role of the Amygdala and the Medial Temporal Lobe Memory System in Retrieving Emotional Memories,”*Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 102, no. 7 (2005): 2626–2631.

[9].zlem Aydukand Ethan Kross,“Froma Distance:Implicationsof Spontaneous Self-Distancing for Adaptive Self-Reflection,”*Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 5 (2010):809.

第3章 换位思考

41个酗酒者走进治疗中心后（我保证我不是在讲一个糟糕的笑话），研究者把戒除酒瘾的自救手册提供给了其中几个酗酒者，而其余人被分配给9个理疗师，接受不同的戒除酒瘾治疗。为期12周的治疗结束后，使用戒除酒瘾自救手册的酗酒者，戒除酒瘾的成功率达60%，而通过9个理疗师采用咨询方法戒除酒瘾的酗酒者，成功率为61%。[1]

如果我们就此打住，似乎有足够的证据显示，采用酗酒咨询与阅读自救手册戒除酒瘾的效果是一样的。那为什么还有人花时间和金钱请理疗师帮助自己戒除酒瘾，而不使用成本很低的自救手册来达到同样的目的呢？研究者并没有就此停下脚步，他们将目光投向平均值以外，评估了每个理疗师的治疗效果，一个完全不同的结论浮出水面。

在评估理疗师换位思考和理解他人的能力时，我们发现，治疗效果好的咨询师，在考察患者戒除酒瘾成功率的三项高分指标——高强度治疗、患者接触度和物质滥用程序保留度上的得分分别为100%、75%和100%；而治疗效果不好的理疗师，在以上三项指标上的得分分别为60%、40%和25%。假如你是这41个酗酒者之一，你来到治疗中心，填表回答问卷以评估你对酒精的依赖程度，接下来理疗师告诉你："你当前的酒精依赖程度已经超过90%的人啦。"

如果你像大多数人一样，在听到一个类似上面的难以接受的事实后，通常会产生一些抵触情绪。你可能会说："这不一定对，我认识的每个人都这么喝。"如果你对面是一个不擅长换位思考的理疗师，他会对你说："这是根据你填写的问卷做出的评估结果，不信你自己看你填的材料。"在这种情况下，理疗师根本就没有换位思考，他的话使你感觉很不爽，你的抵触情绪比天还高。你不打算改变，你甚至打算终止与该理疗师的对话。

但如果你的理疗师很重视换位思考，会发生什么事情？当你说完"这不对，我认识的人都喝这么多酒"时，理疗师可能会说："结果使你意外……我想这不是你期望的。"理疗师说话很直率，但她确实换位思考

了。你感到被理解，而没有被评判，你可能会长舒一口气说："这真是一个令人难以置信的消息，真没想到我的饮酒状况这么差，我吓坏了，应该改变一下了。"你已经开始改变了，这得益于理疗师的鼓励，她采取换位思考的方式，认可你听到自己当前饮酒状态时做出的反应。

什么是换位思考

上面的事例表明，换位思考能够使人进入状态，并使他倾听那些很难接受但又不得不接受的事实。但它到底是什么呢？不像我们之前提到的自我抽离的方法，为了及时参照事实，我们假定换位思考就是以趴在墙上的苍蝇的视角从远处观察事物，或在一个特定的条件下，从另一个人的角度进行审视。

阿蒂克斯·芬奇（Atticus Finch）是哈珀·李（Harper Lee）的小说《杀死一只知更鸟》（*To Kill a Mockingbird*）中道德与良知的向导，他把换位思考当成女儿生活中关键的一课，他告诉女儿："你不会真正了解一个人，除非你站在他的角度考虑问题……除非你钻到他的身体里，四处行走。"乔治·赫伯特·米德（George Herbert Mead）是美国伟大的哲学家，他把换位思考称为"站在他人角度上考虑问题，并把自己放到那个位置上进行观察"。卡尔·罗格（Carl Rogers）是一个拥有传奇经历的美国心理学家，他曾把换位思考誉为"以准确的方式感知他人的内在参照系，并将与之相关的情感成分和意义当作人来看待，但绝不丧失'仿佛'的条件。"

你可以把换位思考称作钻到某人的身体里，穿着他的鞋子走一英里，或者做更复杂的事情，但换位思考绝不是沉湎于别人的感受。你认为换位思考的意思是让你把自己当成别人，就像罗格医生说的那样。但你就是你，你无法进入别人的情绪，对别人的感受感到怜悯、绝望或任何其他情绪。换位思考并不是情绪上的，相反，它是情感共鸣的认知活动和理解他人感觉的心理活动。

换位思考不是新时代的温和劝告，它能处理复杂的情况。在谈判的环境中，它会为谈判双方都带来收益。对内科医生而言，换位思考能提高患者的满意度，会使患者更好地回顾医疗信息，增强患者对内科医生治疗方案（比如药物治疗）的信任，以便达到更好的康复效果，比如减轻症状和改善生活质量；使用换位思考的教师会培养出学习意愿更高和

更努力的学生，从而获得更好的学习效果（不管是多项选择题还是散文写作）。在换位思考的研究报告中，浪漫夫妻得分很高，对彼此关系的满意度也高，他们较少介意对方的错误，更多地宽容另一半的过失。

在真相谈话中，换位思考是有效沟通的关键步骤，它能使信息接收者明白你想传达的信息。

换位思考并不像听起来那么简单

换位思考就应该直来直去吗？你设身处地考虑一下，了解他人怎样看待世界有助于提高你的理解力，但令人遗憾的是，传递真实信息在现实生活中常常很艰难。

再回到伊格纳兹·塞麦尔维斯的故事，我们换位思考一下。首先，我们从塞麦尔维斯医生的角度考虑一下问题。走进停尸房，你看到医学专业的学生徒手解剖一个死于昨日的病人，然后走进另一个病房，病房里是一个刚做母亲的妇女，后来死于可怕且痛苦的产褥热感染。看着你的学生用刚验过尸的双手检查这个妇女，你突然明白，正是这双手造成了十分之一的产妇死亡。

从伊格纳兹·塞麦尔维斯的视角观察问题，你就会明白为什么他要求所有内科医生在验尸后必须马上用含氯的石灰溶液洗手。到此为止，换位思考很容易吧！像伊格纳兹·塞麦尔维斯一样，你可能会在职业生涯中某个时间段发现新事物，而且它们确实在起作用。或许你建立了一个应急系统，修复了一个软件漏洞，或者发现了一个有用的脚本，帮助你关闭交易或处置难缠的顾客。你不仅可以构想塞麦尔维斯医生的世界，你还可以将它与你自己所处的环境相关联。

有时候，换位思考很难实施。我们设身处地从塞麦尔维斯医生的角度观察一下，这个避免感染的重大发现给他人什么样的感受以及为什么被周围人拒绝。

因为你的顿悟，产妇的死亡率从10%下降到1%，但其他与你同科室的医生，包括阅读你报告的那些医生，却认为你的想法完全没有意义。事实上，他们希望你被维也纳综合医院除名。一个受人尊敬的医生（你的同事）撰写文章，谈及你的发现时说：“从已有的情况看，我必须说他的观点并不清晰，他的发现尚不能被认定为科学发现。”

说到这里，你认为让这些医生换位思考容易吗？很难，是吧！当我

从塞麦尔维斯医生的视角看问题，我对这些医生的反应是“你们为什么这样？我在拯救生命，你们愿意看到母亲丧命吗？你们就不能先把自我意识搁置两分钟，看看真实的情况吗？”历史经验告诉我们，这些想法与伊格纳兹曾经的想法极为相似。不幸的是，我们知道最后发生了什么（他在精神病院被殴打致死）。

用心思考伊格纳兹的观点也许容易，但是从反对他的医生的角度思考问题就不容易。我们可以把伊格纳兹的顿悟与我们的经历相关联，我们可以感受到他的发现被同行医生回避所产生的挫折感。你曾经有过好主意被打压或拒绝的经历吗？你是否曾被比你才干低的人投票否决？你有过虽然道理都在你这一边，但仍然被否定的经历吗？

不管我们如何研究伊格纳兹·塞麦尔维斯，他都不是我们需要说服的人。我们不需要与伊格纳兹进行真相谈话，我们需要同他的同事进行真相谈话。也许这样的谈话很困难，但如果我们希望谈话成功，希望这些医生成为真相伙伴，那么我们需要站在他们的角度上换位思考。

四类抵触

这里有一个小窍门使练习变得简单。还记得第一章中四个真相杀手的抵触形式吗？我们把它作为一个框架，当塞麦尔维斯医生闯入会议室并告诉大家他的新发现时，我们试着去了解其他医生在那一刻的视角。

心理抵触

假设我们是这些医生，塞麦尔维斯医生的发现会不会造成我们心理抵触和认知失调？他的发现会不会导致不愉快的精神紧张从而使得大家产生分歧？如果站在这些医生的角度，塞麦尔维斯说那些我们经过时间证明了的验尸方法，对患者是致命的。而这些方法是我们热爱的导师、我们所知道的最聪明的人教给我们的，我们怎么可能仅仅听他那么说就相信了呢？更有甚者，塞麦尔维斯医生希望我们用含氯的水洗手？你知道氯的危害吗？我们的手会沾上这种毒剂，然后要用沾上毒剂的手去接触病人吗，这太不可思议了吧！如果我们从这些医生的角度思考，这时就会产生一种心理抵触情绪。

感知差异

感知差异是什么？塞麦尔维斯认为应对细菌污染的方案（用含氯的水和石灰浆洗手）在我们看来是不合理的。他的控制团队在哪里？他的研究计划是什么？有没有同行评议过的论文细节？他要捏造这些狂妄的想法并在病人身上做实验吗？我不关心他的结果是什么，他的做法与我们曾接受的研究实践不一致，他可能只看到了一些随机事件。

你看，站在那些医生的角度，不难想象他们经历的感知差异。

利益抵触

医生的报酬是根据临床协议发放的，医生的职业和声誉也建立于此。违反已被医生群体接受的医疗实践准则无疑是一个快速毁灭的行为，肯定会被群体排斥。

无知自信

无知自信或邓宁-克鲁格效应是什么？是不是指人们缺乏训练或不能认识到自己的无能？这个解释是有道理的，这就是为什么我把这种抵触形式放在最后叙述。邓宁-克鲁格效应与侮辱很相近，我把它称为武器化的心理学。说某人正受邓宁-克鲁格效应的影响，几乎就是在说他是一个傻瓜，但他自己还不知道。这是真的，确实有一些人处于邓宁-克鲁格效应描述的那种状态或其他无知自信状态中，但在当时的情况下进行换位思考，情况很复杂。可以这么说，维也纳综合医院的医生们素质足够高，不会是无知自信或者邓宁-克鲁格效应的受害者。

当我把四类抵触逐个审视一遍后，我对塞麦尔维斯的故事就有了不一样的感觉。当然，塞麦尔维斯是对的，在当今世界，一个小孩也知道解剖尸体后直接接触其他患者是绝对不行的，但通过这个练习，我们就会明白为什么维也纳综合医院的医生们没有立即接受塞麦尔维斯的发现。他们并不是邪恶的怪物或大笨蛋，他们就是正常人，拒绝接受塞麦尔维斯的发现受到了几十年培训、个人认知、职业文化和医院的激励机制的影响。

假如塞麦尔维斯医生采用一种稍有不同的方法分享他的发现，比如

用本书提到的换位思考与同事分享他的发现，同事们将更容易接受。

维也纳综合医院的医护人员是傻瓜吗？肯定不是。他们都是坏人吗？也许是。伊格纳兹·塞麦尔维斯受到了不公正的对待吗？肯定是。我绝不是责备受害者，让我说得更清楚一些：每个人都会有一些重要的事实需要分享给别人，不管我们与老板、同事、雇员、顾客还是与配偶、孩子、邻居说话，如果我们没有将换位思考作为对方接收真相的准备工作，我们说的话被接受的可能性就很小。

换位思考是怎样起作用的

认为不同意我们的人是反对派或障碍（更有甚者，有人视这些人为愚蠢或邪恶的人）是很正常的。但是这种想法很容易在分享信息时被人察觉，因此，他们在接受信息时就更有防御性和抵触性。让某人变得有防御性和抵触性的最快的方法就是在谈话时假定这个人是邪恶的、愚蠢的，或者是有缺陷的。这种负面感受会渗出你的毛孔，当人们通过直觉感知到某人对他们有负面看法时，他们通常不会听这个人的说教。

当我们换位思考的时候，会看到别人身上正面的东西。以维也纳综合医院的医生们为例，当我们换位思考时，我们就不会把他们看成怪物，而会将他们视为受过良好培训的医生，他们正在发表观点。现在，与鄙视相反，我们应该展示正面的信息，例如“我发自内心地想理解你们。”以下哪个信息你们愿意听到？是“你就是一个傻瓜，我要把一些信息塞给你，”还是“我到这里不是来打架或伤害你的，我与你是平等的。”显然，后面这个信息更容易被接受。

从心理学的角度，当我们从别人的视角看问题以了解这个人的想法时，我们就开始把自我和他人融为一体。我自己已经进入“那个人的脑海”，如果我漫步在那个人的世界里，我和他的想法就很相似。我开始寻求与我相似的人观察事物的方法，我很爱自己，于是我会喜欢他，因为他比我想象中更像我。虽然我们没有亲属关系，但换位思考减少了我对他一开始感到的轻视和不满，这个现象随后会使真相谈话变得更容易。它减少了对抗，效果更直接。

我们分析一下蒂娜在帕罗奥图一家技术公司里发生的故事。几个月前，她换了新上司，“蒂姆刚上任，就告诉我他很高兴听到并实施我的计划。”蒂娜说，“这是个好消息，我的新上司让我分享我的好主意，但每

次我给蒂姆分享主意后，就没有下文了，他仅仅点点头，说‘好主意’，之后就忘掉了我所说的一切。我认为他无能又自私。我认为我应该换工作了，去一个能够倾听和实现我的想法的地方。”

蒂娜当然知道她自己的视角，但她给蒂姆提供公平的视角了吗？如果她从蒂姆的角度观察，她就会明白事理，并改变她对当前状况的认识。例如，蒂姆曾试图把他们二人的新想法汇报给老板——公司的创始人兼CEO，但老板否决了这些想法。老板十分自我，让老板承认公司管理有瑕疵很难，蒂姆打算先等等，待获得老板信任和尊敬后再给老板献计。蒂姆还有点打退堂鼓，如果老板采纳了他的建议，但最后却搞砸了，怎么办？那他将失去这份工作。如果他打算把新想法都向老板和盘托出，那得保证这个想法万无一失。但现在，没有人，包括蒂娜，能保证提出的想法可以达到这个水平。

如果蒂娜洞悉蒂姆的思维并从他的视角考虑问题，她就不会对此耿耿于怀，她可能会将心思用在帮助蒂姆搞头脑风暴上面，而不是换工作，所以蒂娜帮助蒂姆就是在帮助她自己。

换位思考并不能创造更热烈的情绪。我们用冷静实用的视角审视一下上面的案例，我们越多了解他人看问题的视角，越能更好地传递信息。让信息接收者敞开心扉，他们才能倾听事实真相。有一个关于谈判的研究，谈判的一方被悄悄地要求换位思考，最后的结果是双方的总谈判收益更大，解决方案也更好，而且在谈判过程中，被要求换位思考的一方对谈判的结果很满意。

通过塞麦尔维斯的例子，我们使用四种真相杀手的框架来探究其他医生观察问题的视角，仅花几分钟就能搞清楚事情的脉络，它帮助我们发掘不为人知的内幕，以便在展示发现时，使真相更好地被接受。我们了解到也许其他医生拒绝倾听真相是因为我们挑战了他们接受了几十年的医疗培训，如果是这样的话，我们可以对真相谈话做适当调整以避免出现侮辱医生水平或动摇他们已认可的医学体系的情况。也许医生们被我们使用似乎有害的含氯化学物质吓坏了，抑或我们的研究方法打碎了他们的经典方法，或许他们发现我们的想法会危及他们的职业。在以上这些情形中，明确潜在的障碍能使我们了解沟通的内情，便于我们重新搭建或组合信息，从而让信息接收者接受我们发现的真相。

我们并非生活在一个重要真相都可以谈论，并且所有人都可以自动听到真相的世界里。如果我们希望他人以伙伴的姿态在谈话中倾听我

们，从而得到真相，或者我们想成为真相谈话大师，那么我们需要换位思考，理解和拥护信息接收者，接受他们的视角。

换位思考虽然不能使我们成为更有效的真相谈话者，但它能极大地改善听众的接收效果，帮助他们成为忠实的真相伙伴。

首先，换位思考能使我们的真相伙伴敞开心扉。

其次，我们站在听众的立场上考虑问题所付出的努力使我们不会伤害或侮辱听众，我们的确想了解听众的视角，这个做法是使谈话富有成效的一个信号。

再次，如果我们成功地站在真相伙伴的视角观察事物，谈话的质量将达到一个新高度。当我们被倾听和理解时，我们的抵触感将会减弱，自我保护意识将会降低，同时会敞开心扉，真相伙伴将会分享所有信息并帮助你筛选。你会发现由于认知失调，人们的知觉和动机将产生差异，你还将认识到更多影响真相谈话的因素。

最后，大多数人有意或无意地依据“互惠准则”过着自己的生活，如果某人为我们做了什么事，我们有心理义务对他们的善意做出回报。或如西塞罗（Cicero）所说的，“没有比回报善良更重要的责任。”当你以真相伙伴的视角看问题时，你会不自觉地认为对方也应该这么做。

如果他人能先我们一步换位思考，那当然非常好，但生活不是这样的，所以我们必须先人一步进行换位思考，如果我们这么做了，才可以期待他人也开始换位思考。

一项换位思考的研究

我的一项很重要的关于换位思考的研究来自于加州大学洛杉矶分校的研究团队。他们进行了六个不同的实验，用来评估人们感到别人站在自己角度思考问题时会有什么感觉。毫无疑问，每个独立的实验都发现，当别人换位思考时，当事人都很高兴。在这几个实验中，研究人员并没有告诉实验对象，别人站在他的角度上进行的思考是成功的（比如，也许别人换位思考过，但并不认同实验对象的观点）。但这并没有关系，一旦实验对象相信别人努力进行过尝试，他们的体验是欣喜、有共鸣并对换位思考者慷慨相待。[2]

经过几个这样的实验后，研究人员又进行了深入的研究。实验对象被要求写一篇短文，描述某段时间受到的不公正对待，而短文的读者就

是研究人员。一组研究对象被告知读者阅读后的体会是："我试图站在他们的角度看待此事，但我做不到设身处地。"另外一组实验对象被告知读者阅读后的体会是："我站在他们的角度看待此事，我真的设身处地考虑过了。"当实验对象听到读者已经成功地换位思考后，他们对读者的喜欢程度提高了19%，同时他们与读者的共鸣程度达到78%。

如果你不确定是否所有换位思考的行为都会带来实实在在的好处，接下来所有实验对象与读者做的游戏将给出答案。实验对象被告知，不管谁赢得这场游戏，他们都有机会抽奖赢取现金，抽奖游戏中先行一步者赢取现金的机会最大。研究人员随后给实验对象提供选择，问他们是否愿意选择率先开始（先开始意味着赢得现金的可能性更大）。当实验对象获知读者进行了换位思考后，他们有59%的可能放弃先开始的机会（实验对象放弃赢取现金的机会），这是实验对象相信读者进行了换位思考才作出的举措。

不管你打算分享的真相是为了提高员工绩效，还是阻止同事的欺凌，或是让你的配偶减肥，或者帮助朋友减少酒精摄入量，试图通过慷慨陈词式的演讲或充满火药味的争吵带来行为上的即刻改变，其可能性微乎其微。但如果你换位思考——站在他们的角度，通过他们的眼睛观察世界——则他们倾听你和按照你的建议行动的可能性会陡增。

从这个研究中可以汲取的另一个教训是："你不可以强迫他人站在你的立场思考问题，特别是你没有率先进行换位思考的话。如果你没有先人一步进行换位思考，真相谈话就不可能有效果，真相谈话关键的第一步是降低真相伙伴的防御心理并鼓励他们做出回报，像你一样换位思考。

我常常被问到这样的问题："如果我首先换位思考了，但我遇到了一个坚决拒绝换位思考的谈话对象，该怎么办呢？"答案是没有什么关系。即使对方没有以换位思考作为回馈，我们的做法已经给真相伙伴传递了足够多的重要信息，这些信息会影响真相伙伴的思维，使真相伙伴愿意倾听真相，并对这个信息进行回应。

缺乏共鸣

你是否感觉你自己换位思考了，但来自对方的共鸣却不多？是的，你的直观感觉是准确的。不仅在一对一的谈话中是这样，整个美国的社

会文化不也是这样吗？最近，一项关于美国大学生的研究表明，在过去30年里共鸣度确实在下降，而且下降趋势还很明显，在1979年至2009年之间，共鸣度的下降率在34%～48%之间。

我最近对30 000多名员工和经理人做过一项调查。在我提出的众多问题中，如何给“我听取新建议，甚至这些建议与我的想法相差很大时也能听取”这个选项打分，是一个很好的可以测试人们换位思考倾向的问题——如果你能够倾听与你自己想法相差甚远的意见，就说明你换位思考的可能性很大。

一个坏消息是，只有37%的问卷回答者说他们总是或几乎都会倾听新的或不同的意见。问卷里的选项表述简单直接，没绕任何弯子：你能够听取看上去极端不同的意见吗？只有37%的人说能；同时，63%的人愉快地接受思维相近的想法，也同意“我不能也不愿意倾听新的想法”这一思维倾向。

顺便说一句，Facebook的数据科学家最近分析了读者在多大程度上可以接受“多元意识形态”的新闻来源。首先，他们要搞清楚有多少人在用户简介上宣布了他们的政治观点（大约有9%的美国Facebook用户这样做）；其次，他们发现大约四分之一的Facebook好友声称有不同的政治立场；他们还发现当Facebook好友分享一个重要新闻时，25%的读者会点击与其思想体系相左的文章。[3]

所有这些都说明我们在进行真相谈话的时候，率先换位思考很重要。特别是在今天，大多数人并不能坐在一起感受共鸣和敞开心扉，换位思考更彰显其必要性。

使你的真相伙伴具有个性化

叫出真相伙伴的名字，可使换位思考变得简单。你可以暗暗地叫他的名字，也可以大声叫出来，然后将这个名字嵌入到如下的陈述中：“我将与____（简、鲍勃等）进行真相谈话”，这个方法的关键在于将真相伙伴看成有个性的个体。把简或鲍勃或者其他人看成独特的个体，比起把他们当成一个群体中的无名个体，你会更容易站在他们的角度思考。

已故心理学家阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）是我们这个时代最伟大的心理学家之一，他与唐纳德·雷德梅尔（Donald　Redelmeier）曾经进行过一项研究，他们想知道，与一组匿名的病人群体相比，内科医

生是否会向独立的个体病人提供不同的治疗方案，虽然两者都具有一样的病史。[4]

在这项研究中，研究人员将不同的病例背景信息提供给内科医生，要求医生给出恰当的治疗方案。每一个背景都有两个版本：一个版本描述的是个体患者，另一个版本描述的是群体患者。下面就是例子。

个体的视角

H.B.是一位年轻的妇女，她的家庭医生对她很了解，她没有什么大病。她打电话联系家庭医生，说她连续发烧五天且找不出发烧的原因，临时性的诊断确诊她病毒感染，对症措施也给了出来，那就是与医生“保持联系”。大约36小时后，她打电话向医生报告说她的感觉与之前一样，不好也不坏，没有新的症状出现。现在需要做出选择，是让她继续自己观察并保持电话联系，还是让她到医院接受进一步检查。你将为H.B.推荐哪个治疗方案？

群体的视角

假定一组年轻的妇女，她们的家庭医生对她们很了解，她们没有什么大病。她们分别打电话联系家庭医生，说她们连续发烧五日且找不出发烧的原因，临时性的诊断很快就做出来了：她们被病毒感染。家庭医生也给出了治疗措施，那就是与医生“保持联系”。假定过了36小时，她们打电话向医生报告说她们的感觉与之前一样，不好也不坏，没有新的症状出现。现在需要做出选择，是让她们继续自我观察并保持电话联系，还是让她们到医院接受进一步的检查。你将为她们推荐哪个治疗方案？

视角的差异

发现差异了吗？在第一个背景中，你在考虑H.B.这名个体患者，在第二个背景中，你在考虑群体患者。

将背景进行不同的设置后提供给内科医生进行判断，有的内科医生面对的是个体患者背景，有的内科医生需要面对群体患者背景。这个研

究最吸引人的部分在于：面对群体患者背景的内科医生建议患者与医生保持电话联系，无论身处何处，每日联系2~6次，这与面对个体患者背景的内科医生的建议一致。但考虑到这项研究的结果，可能只有我建议患者去医院接受当面检查。

在另一个案例中，当学生们出现疲劳、失眠以及精力不能集中的症状后，内科医生被问及是否需要做额外的血液检测来确定他们是否患有罕见但可以治疗的疾病。结果取决于研究人员调查的是哪一类内科医生（大学的附属医院、凯撒医疗集团、乡村医院等），在阅读个体患者背景后，医生建议每年检查（虽然成本较高）2~6次，无论患者身处何处。再重复一遍，我倾向于建议患者接受额外的检查，这样可以排除可治疗的血液疾病，你的意见呢？

“群体”的危险

我们一旦开始把某个患者视为一个群体的成员，我们就剥夺了他的个体特点。这样的话，我们会对这样的群体形成刻板印象并以漫画的形式展现出来。翻阅你的Facebook信息，你会发现以下描述并不适合概括所有个体患者的特征。

·所有人都像这样……

·女性患者不愿意你……

·千禧一代很讨厌，因为他们……

·老年白人……

·自由主义者/保守人士都……

·你这样想当然好；他是南方人/老人/年轻人等等

个体的刻板印象要比群体弱，这很常见。当你需要和群体开展真相对话时，这是很危险的一件事。所以与其与一个群体抑或与某部门的傻瓜们谈话，还不如与某个特定的个体谈话，如与帕特、克里斯、汤姆或萨莉谈话。你对真相伙伴的群体刻板印象越弱，你就越会把真相伙伴看成有个性的个体、一个有潜力激发谈话兴趣的个体。

换位思考不包括原谅不好的行为

我常常听到经理们说：“我有一个员工，这个人常把工作搞砸，我为

什么还要站在他的角度上思考？”还有一个来自迈卡的例子，他说：“兰德里是我的直接下属，几乎每天我都会提醒她要做的工作，包括完成项目，提交发票，回复客户电话，还有其他工作。兰德里经常道歉并承诺会做得更好，但什么变化都没有发生，我依然要对她漫不经心的工作进行补救，这样的戏每天都在上演。”

“你有没有站在兰德里的角度考虑？”我问道。

“我没兴趣给低绩效者找借口，”迈卡说，“我只想让兰德里提高工作效率。”

将站在某人的角度上考虑问题与给坏习惯找借口划等号是常见的错误观念。当你面对某个绩效一贯低下的员工时，换位思考是一个简单可行的办法，它可以让你明白他是怎么思考的，从而找出正确的信息，继续推进工作。

当我们用兰德里的视角观察问题时，无论是从智力、组织能力、工作适应性还是职业伦理等角度，都会发现兰德里不胜任她的工作。兰德里不关心自己是否完成了工作目标，她最快乐的一段时光是中学时代，她常常参加戏剧表演，喜欢自己的小团体，比起工作，她更重视自己的社交圈子。

当以兰德里的视角考虑问题时，迈卡才能停止像歌舞伎般的日常绩效管理秀[5]，才能聚焦兰德里不胜任工作这一事实，也才能明白为什么兰德里拒绝做出必要的改变，进而把工作做得更好。

在这样的案例里，换位思考揭示了在什么情况下，经理人应该避免采取严厉手段。一些员工不愿意改变，甚至为你干活的时候也不愿意改变。这也没有问题，针对这个现象，有一个很好的解决方案，就是换位思考。你若不停止“修理”这些员工并站在他们的角度上思考，你就永远找不到解决问题的方法。

[1].Theresa B. Moyers and William R. Miller,“Is Low Therapist Empathy Toxic?”*Psychology of Addictive Behaviors* 27, no. 3 (2013): 878.

[2].Noah J. Goldstein, I. Stephanie Vezich, and Jenessa R. Shapiro,“Perceived Perspective Taking: When Others Walk in Our Shoes,”*Journal of Personality and Social Psychology* 106, no. 6 (2014): 941.

[3].Eytan Bakshy, Solomon Messing, and Lada A. Adamic,“Exposure to

Ideologically Diverse News and Opinion on Facebook,”*Science* 348, no. 6239 (2015): 1130–1132.

[4].Donald A. Redelmeier and Amos Tversky,“Discrepancy Between Medical Decisions for Individual Patients and for Groups,”*Preference, Belief, and Similarity* (1990): 887.

[5].kabuki为日本歌舞伎，以布景精致、舞台机关复杂和演员服装与化妆华丽而著称。这里指迈卡不再需要机械地进行日常绩效管理了。——译者注

第4章 设定有效目标

到现在为止，我们已经使用FIRE模型将事实从解读、反应和期望的结果中分离。FIRE模型可以帮助我们在真相谈话时保持头脑清醒与心态平和，从而远离负面情绪的干扰；我们也讨论过真相杀手，它会在我们说话时干扰视听；我们也知道如何进行换位思考，不带情绪地观察事物，就好像从另一个人的视角观察一样，这样才能开展一个成功的真相谈话。但在谈话开始之前，还有一项准备工作要做，那就是给真相谈话设定一个目标。

如果没有恰当的目标，真相谈话就容易偏离目的。用FIRE模型紧扣事实，就能避免陷入IRE模型，避免把谈话变成情绪化的和难以应付的冲突。如果想让真相谈话始终沿着正确的方向推进，就必须事先设定目标。

目标的具体程度要视情况而定，一个好的目标，核心作用是使行为发生变化。正如英国哲学家西奥多•泽尔丁（Theodore Zeldin）说的那样："谈话虽然不能起到重新洗牌的效果，但它会带来新牌"。

避免设定三种不恰当的目标

在我们讨论一个好的真相谈话目标由什么构成前，我要先强调三种常见但不恰当的目标。根据具体的谈话背景，你也许认为达成一个或多个重要的目标很有道理。你也许相信实现这些目标会给你带来真正的满足感。但我向你保证，这些目标不会带来正面的和持久的结果，你若完全以实现这些不恰当的目标为导向，真相谈话的效果将大打折扣。

不恰当的目标1：我需要得到一个道歉

在美国，人们把道歉看得太重了。我们生活中重要的教训就是从年轻时说"我错了"开始的。当我们长大后，被侵犯时，我们同样期望听到

别人说“我错了”。由此，我们就容易理解，在分享艰难真相时，为什么大家都把要求对方说“我错了”作为谈话目标。这个目标的矛盾之处在于，道歉通常达不到我们的期望，但我们还坚持要对方道歉。

还记得瓦尔和乔在办公室发生冲突的情景吗？瓦尔要求乔关小音量，乔却开大了音量。我们设想一下，当瓦尔试图与乔发生冲突时，他肯定想得到乔的道歉。瓦尔认为听到乔的道歉就能够回到冲突前的情形，大家可以继续工作。下面就是这个对话可能的进展。

瓦尔:好啦，乔，你真要成心捣乱吗？我跟你好好说让你降低音量，我每天都在忍受你的音乐轰鸣，我从未抱怨过，你这次为什么就不能说一声对不起，干一下你该干的事情呢？

乔：咦，真的吗，每天我放音乐都打扰到你了吗？对不起，我给你的工作添乱了。但我很高兴你告诉我你的感觉，这样你就卸掉包袱了。我要去吃中饭了，我保证今后会开小点声……就从现在开始。

好了，所以说，最后瓦尔得到了他想要的道歉，他也成功地让乔降低了音量。对真相谈话或一般艰难谈话的最大的误解在于，把成功和获得道歉划等号。其实，当道歉与人们的感觉不一致时，道歉就失去了全部的意义。

你可以通过谈话的方法得到道歉，你也可以用强迫的手段得到道歉。如果你比某人更权威，你也可能通过威胁的方法得到一句“我错了”。听某人说“我错了”能让气氛暂时缓和。但是，你得到了真诚的道歉，并不能保证你促成了一个永久性的行为改变。

真相谈话是一个对话过程，它可以使你的真相伙伴在接受艰难真相时，减少心理障碍，倾听、接受并采取行动。有时你的真相伙伴需要通过大声宣告、真心道歉等方法来“产生领悟”，但不要将获得道歉作为你的目标，帮助你的真相伙伴改变行为才是开展真相谈话的根本目的。威逼真相伙伴直到他或她道歉，将减少发生改变的可能性。

不恰当的目标2：我要让你承认你错了

让对方承认他们错了并不能证明你就是正确的。将“我要你承认你错了，我是正确的”这样攻击性很强的输赢心态带到真相谈话中，只会使真相谈话起反作用。

让我们看看如果瓦尔想让乔承认他开大音乐音量的行为是错误的，

将会发生什么。

瓦尔：好啦，乔，我好言好语让你降低音量，你为什么要把音量开得更大？你为什么这么干？你出什么问题啦？

乔：你知道，我并不在乎别人抱怨我播放音乐的音量。另外，如果你没有发出这些噪音，我也就不用把音乐开这么大了，我想用我的声音盖过你的声音。

瓦尔：你知道情况并不是这样的，乔。为什么你对这件事这么固执？你认个错就好了，这事就过去了。

乔：哦，首先你盛气凌人，现在你又说我撒谎！大多数时间里你的声音都很大，我都不能思考问题了。坐在你旁边并不是一个轻松的工作，你知道吧？

瓦尔也许认为让乔承认自己的错误是理所当然的，但如果回顾一下真相杀手的内容，你会明白有时人们可能会心理扭曲，拒绝承认自己所犯的错误。记住，教会花了300年的时间才撤回对伽利略“异端邪说”的指控，因为伽利略认为地球围绕着太阳旋转。我怀疑乔将花费更长的时间来降低音乐音量，除非瓦尔改变自己的行事方式。

就像我们看到的那样，人们把事情搞砸时，他们会紧张，这样他们就会把那些不愉快的东西抱得更紧，怪罪于同事，寻找借口；更有甚者，他们相信自己散尽家财使地球免于毁灭。现在我们要强迫他们承认错误，这不是加剧他们的心理紧张感吗？把让某人承认错误设定为谈话的目标，是谈话不成功的罪魁祸首。

不恰当的目标3：我要让你为你的所作所为感到不爽

当与某人分享艰难真相时，你让当事人感到痛苦、内疚或觉得需要承担责任，这时，你是不是觉得他肯定会改变行为？因为没有人喜欢感到不爽，所以当你指出他们对某些事情感到不爽的原因时，你是在帮他们改进，对吧？

错啦！在设定目标时让某人感到不爽从来就不是一个好主意。我们看看当瓦尔将让“乔感到自己的行为不当”设立为目标时会发生什么。

瓦尔：好啦，乔，你真要成心捣乱吗？我跟你好好说让你降低音量，你能干点正事吗？

乔：我休息一下怎么啦！我的音乐声音不大，我能忍受这个音量。

瓦尔：你能考虑一下我的感受吗，乔。我工作了一个通宵，快要累死了，你还要给我添乱吗？

乔：首先，你总是工作到很晚，这不是我的问题；其次，我没有做错事。是你在我工作时打扰我。一点也不奇怪，这就是你老工作到很晚的原因。对不起，这会儿我有工作要做。

瓦尔（自言自语）：乔是一个卑鄙小人，我得用一个办法让他为他的所作所为付出代价。

导致这个结局的，是对方的音乐声音太大？还是对方说话态度过于尖刻？抑或习惯性地拖延？或者想证明对方有招人讨厌的行为？如果你想让别人因为他们自己的原因感觉不爽，这看起来似乎合理，他们也会因此改变自己的行为，但事实不是这样的。即便让别人对自己的所作所为感觉不爽会产生有价值的结果，但那也不是真相谈话中值得设立的目标。

你还记得电影《圣诞故事》（*A Christmas Story*）吗？这是20世纪40年代一个叫拉尔夫的男孩的传奇故事，他试图说服父母和圣诞老人给他一个红莱德BB枪作为圣诞礼物。在这个过程中，拉尔夫犯了几个错误，作为惩罚，他的嘴被肥皂洗过。在盛怒之下，拉尔夫幻想他的眼睛瞎了，当他的父母问他发生了什么时，他以戏剧的效果回应说："这……这是……肥皂中毒！"

拉尔夫是一个电影角色，但我们中的许多人幻想对我们做错事的人要遭受因果报应（karmic retribution），我们希望他们感到恐惧，因为他们用肥皂蒙蔽我们，不去填写错误日志，上班迟到，把销售展示工作搞砸，或者拒绝我们的好主意等。虽然这个幻想听起来很享受，但这些东西终究是幻想，真相谈话不是花时间去报复或享受什么因果报应，所有在这个方向上耗费的精力都会降低真相伙伴倾听、接受和采取行动的可能性。

现在我们知道了什么样的目标是不可以设定的，再让我们看看应当怎样为真相谈话设定好的目标。

如何设定目标

真相谈话不是为了发泄愤怒，也不是寻求报复。你安排真相谈话的目的是希望产生积极的变化，这就要求谈话目标必须同时具备理性和战

略性。但在我们准备真相谈话的时候，我们常常需要回应情绪性的挑战，而情绪被激发后，很难制定一个理性和战略性的目标。这就是为什么那么多人会默认把一个或多个我描述过的坏目标作为真相谈话的目标。

下面我介绍一个可称之为“6个月之后”（6 Months later）的方法，它可以帮助你免受情绪干扰，客观地审视目标。

“6个月之后”

设想一下你和真相伙伴从现在开始互相交流，持续6个月后会有什么结果。请展望双方之间的交流，并回答以下四个问题。

1.在六个月里，我希望我们发展成为何种关系？

2.在六个月里，我希望发生什么变化？

3.在六个月里，我希望做些什么事？

4.在六个月里，我希望我的真相伙伴做什么事？

以上四个问题的回答将构建你的目标。例如，如果瓦尔打算与乔进行关于音乐音量的真相谈话，他就可以这样回答上面的四个问题。

1.在六个月里，我们之间的关系应该是互相尊重的，乔和我在交流过程中没有敌意和意见不合。

2.在六个月里，我对发生的变化应该感觉舒服，如果我礼貌地对乔发出请求，他应该以平静和积极的态度予以回应。

3.在六个月里，我不会就一些诸如噪音控制之类的琐事与乔进行谈话。

4.在六个月里，我希望乔能够明白为什么大家在一起工作，不要互相攻击，这是很重要的一件事，在我升职之后更得如此。

瓦尔对这四个问题的回答表明，当他希望乔改变行为的时候，他对真相谈话的目标必须这样来设定：两人必须互相尊重和增进沟通。显然，冲到乔的办公桌旁大发雷霆以及威胁他必须降低音量并不能帮助瓦尔达到目标，如果他想达到目标，就必须保持理性。

我们再看一个应用“6个月之后”这一方法的案例。我需要与我的同事亨特进行真相谈话，因为他没有填写错误日志，他针对我提出的要求给出了愤怒的回应。在这个例子里，我需要这样回答上述四个问题。

1.在六个月里，我们互相尊重，我要求亨特做的事，他都积极回

应，没有愤怒和讽刺。

2.在六个月里，我希望的变化是亨特能按照我的要求及时采取行动，如果他不能在截止日期前完成任务，他也能平静地、实事求是地向我反映他的顾虑。

3.在六个月里，我不会就这个错误日志的问题与亨特进行谈话。

4.在六个月里，我要求亨特填写错误日志，填写工作要和高绩效的员工一样准确。

对于以上四个问题的回答说明，我要求亨特像一个高绩效的员工那样工作，我与亨特进行真相谈话的目的是，互相尊重，改善我们之间沟通效果。再重复一遍，威胁亨特显然不能帮助我实现目标，如果我想达到目标，就必须保持理性。

通过这个练习可以很清楚地看到，为了达到目标，我不可以仅仅用发邮件的形式传达我的指示，我可能会通过发邮件的方式督促他完成几个错误日志的填写工作。但要实现其他的目标，比如让双方更尊重对方，在沟通的过程中使双方都感到舒服并以事实为依据，就需要采取一个不同的策略。我需要找机会与亨特面对面交谈，这样就可以在沟通过程中实现以下效果：增强话语的力量，提升双向互动效果，更好地利用身体语言，快速消除沟通中的失误和误解。

“6个月之后”方法背后的科学

时间距离（Temporal distance）是一个从未来的视角观察环境背景的技术名词。研究表明，当我们从一个时间距离（将来的将来）的角度来观察事物时，我们的压力感和负面体会就会减小。

为了证明这个观点，美国加州大学伯克利分校的研究人员进行了一系列实验。他们要求研究对象确认当下生活中的压力来源，一些人被询问如何从很近的未来（一周）来感知这个压力，同时另外一些人被要求设想从较远的未来感知这个压力。根据反馈，所有的研究对象都被要求就他们的感受、压力和应对方式进行打分。

研究人员发现，从较远的未来看问题要比从较近的未来（如一周）看同一个问题得到的压力和负面影响轻。从较远的未来看问题，当事人感到事件的后果总会随着时间消退。他们回答说，他们不感到担心、害怕、焦虑、愤怒、失望和内疚。[1]

时间距离是一个简单的心理学小把戏，但对人们的心理影响很大。“6个月之后”方法有几种形式，总的来说时间距离减少了我们的压力和负面影响，它的意义还在于能使我们在真相谈话中设定并聚焦积极的目标。

首先，当我们思考未来的事情将怎样发展时，它提醒我们，虽然我们可能在当下被激怒或生气，但这个感觉不会持久。当我们展望事物的未来状态时，我们实际上告诉我们的大脑：“嗨，未来情况会好起来，所有不好的感觉都会消失。”

其次，站在未来的视角看问题，将会把我们的情绪压力从当前的环境中分离出来。如果我们当下心烦意乱，就无法平静和理性地进入对话中。所以当我们前进一步、从当前的烦恼状态中走出来，并设想我们进入到一个完全没有这些烦恼的世界里，我们就能更加客观地看问题。

最后，很多研究表明，人们会更多地带着玫瑰色眼镜来看待未来，我们相信未来将更美好，我们会有更多时间，日子会变好，压力会变小。所以，将自己放在未来世界里，就是给我们提供一个更乐观的思维方式，同时减少我们对当前事件的负面感受。

我们在思维的视野里看到光明的未来，当前的负面感受都会消失，而且我们将这些负面的感受推到一边，我们就不会设定上述那些不好的目标。

真相谈话需要有战略思维

当我们使用“6个月之后”的方法来构建真相谈话的目标时，还有一个需要考虑的事情就是战略。例如，有一些目标可以通过15分钟的谈话达到，一些则需要超过一个小时，还有一些目标则需要通过几次独立的谈话才能达成。一个在真相谈话中构建战略的重要方法是提前设定清晰的时间需求。

目标的复杂性和真相伙伴的抵触程度这两个因素可以帮助我们设定时间需求，比如，你是进行一次性的谈话，还是多次谈话。我们来讨论一下这两个因素的细节。

战略思维1：你的目标有多复杂

回答“6个月之后”方法的四个问题将使你免受情绪的影响，这样你就可以为你的真相谈话设定一个好的目标，你提供的可以回答这些问题的信息会帮助你评估目标的复杂程度。

简单的目标

简单的目标更加倾向于业务型，而不是关系型。比如，也许你希望某人改变行为，可能是你的同事不小心踩到你的脚趾，或者上司在某一事件中对某个问题考虑不周全。

“我的一个同事，他不是我的上司，但是这个部门的老员工，”尤恩说到，“我们在工作中配合默契，但有一天他过界了，侵犯了我的权益，我需要和他谈谈发生了什么，来保证以后不会发生这样的事情，我绝对不希望在今后的6个月内再发生此类事件。”

尤恩需要与他的同事进行一次真相谈话，以消除此类行为发生的可能性。这两人的工作关系正如尤恩描述的那样平稳，之前两人没发生过冲突。所以一个简短的一次性谈话就可以界定双方的行为边界，很容易就能给尤恩提供想要的解决方案。

简单的目标同样也适用于杰恩。杰恩最近错过了一次升职的机会，其他部门的一名员工得到了这个机会。“也许我生不逢时，”她说道，“但我感到困惑，也很失望。我的上司给我的工作绩效反馈表明，我升职十拿九稳。错过了这次晋升我感到很意外，因为我们公司总是从内部晋升员工。我想知道是什么因素影响了上司的决定，这样我就可以制订一个强有力的职业发展计划，下次再有升职机会时，我想就该轮到我了。”

杰恩需要与上司展开真相谈话，但她不是特别关注她和上司的关系以及这个情况对未来的影响。她想知道的是，她能否抓住下次晋升的机会。这次晋升失利后，她并没有因此焦虑或担心被炒鱿鱼。

尤恩和杰恩的案例都是需要简单和直接沟通的例子，其共性是都存在一个有问题的行为或事实需要被解决或澄清，之后关系就会变好。这两个案例中的真相谈话只需要制定一个简单的目标。

还有一种选择听起来有点冷酷，就是工作目标简单，工作关系的重要性也不突出。比如你负责一个部门的工作，在这里员工临时性地工作12至18个月，你要求他们在你领导期间完成高绩效的工作，但显然这种状态不会持久。在这种情形中，大家对工作关系并不会特别在意。这就属于短期雇佣的情形：工作目标简单且以业务为导向——所有人只需要把工作做完就可以了。

复杂的目标

与简单的目标相比，在复杂目标涉及的场景中，关系脆弱又重要。有时现实情况非常严峻，足以构成威胁。

我们来看安德鲁的案例。他是一家全球性的保险公司的技术担保人，他在这家公司工作快30年了。几个月前，当了他20年上司、一位他很尊敬的女士退休了，他的新上司安吉拉比他小15岁。安德鲁不反对听从一个年轻上司的指令，但他对安吉拉对待年长雇员的态度持有异议，特别是安德鲁自己也是年长雇员中的一员。

自安吉拉上任以来，安德鲁认为自己快失去存在的价值了。安吉拉将所有重要的项目都交给比安德鲁年轻的员工，安德鲁的工作职责被削减，开会和部门决策也把他排除在外，他也不能参加近期的员工培训活动。“很显然，他们不需要我了。”安德鲁如是说。

安德鲁说，他全身心扑在工作上，他希望再为公司努力工作几年。当他展望未来的6个月时，他明显感到再找一份新工作不是他的策略，他也不想因为年龄受到歧视，他仅仅想给自己的工作带来真实的价值。在构思一个真相谈话时，安德鲁打算以分阶段交流的方式接近安吉拉。这个真相谈话需要一个复杂的目标，双方可能会在一段时间内进行若干次谈话。

战略思维2：你面临的抵触有多大

在第一章真相杀手里我们已经讨论过人们抵触真相的几种形式，但并不是所有的抵触都有相同的效果。有些抵触容易克服，有些则不然。抵触的程度也不同，从温和短暂到根深蒂固。我们来讨论一下四个真相杀手的具体构成及其对真相谈话的影响。

真相杀手之：无知自信

无知自信是最温和的表现形式，特别是某些原因导致的无知自信就比较容易克服，如培训不足、技术缺乏、反馈不足等。在这样的情形下，一个简短的、一次性的谈话就可以解决问题。但如果人们对自己的无知越自信，他们的无知自信就越难解决。缺乏元认知的人，是很难接受再培训的，他们的自我意识也很难被开发。

“最近我将其他部门的一些员工引入这里参与一个大项目，”乔迪说，“其中有一个女士，她完全抵触我的指令。更要命的是，她似乎比我

还了解这些指令是什么。某日我告诉她，我希望她把文件做成表格的样式，她透过眼镜看着我说：‘你知道吗，亲爱的，我的智商分值可是三位数的，我闭着眼都能处理好这个表格。’但这已经是我告诉她表格有问题的三天后的事情了，如果不是因为这个项目马上要到最终期限，这件事可能也不会如此受挫，是不是很滑稽？”

如果你试了三四次想帮助某人开发新意识，这个意识对个人提升十分必要，但此人依然傻傻地坚信他或她自己原有的意识，那你可能就是遭遇了很深的抵触。

真相杀手之：感知差异

我们再回到瓦尔和乔的案例中。在这个案例中只有一组真相：瓦尔对乔说了17个字，而乔以开大音量予以回应。正如我们看到的那样，这两个人对事实的感知很不一样。乔的感知是，瓦尔要求他关小音量的行为是粗鲁的、奇怪的和傲慢的，这是他晋升管理岗位之前展示他的强势的试探行为；另一方面，瓦尔感知到乔不服从他要求关小音量的劝告，是因为他憎恨所有比自己年轻且有进取心的人。如果瓦尔要求与乔进行真相谈话，他很清楚他面对的是感知差异。

感知差异会让人有挫折感，但这是可以克服的。它要求双方在真相谈话中有共同语言并尊重事实，这样双方看待问题就能趋同。真相谈话会遇到感知差异的挑战，而真相谈话所需的时间取决于抵触的程度。

有时你会发现感知差异会与其他真相杀手同时产生，如心理抵触或利益抵触。在这些例子中，他们的初始表现似乎是抵触由微弱变得强烈，通过多个谈话你就会发现，其实是抵触的性质发生了变化。

真相杀手之：心理抵触

在谈话挑战中，心理抵触是最常见的抵触形式。无论是与员工、同事、配偶、孩子还是与其他任何人谈话，遇到心理抵触的可能性很大，你的真相伙伴至少会感受一次心理抵触。当然，当你使用本书介绍的技巧时，你能快速弱化他的抵触情绪，但那很有可能成为心理抵触的先兆。

是什么原因导致心理抵触的增减？除了你必须面对的特殊谈话背景之外，权力、期望和身份是三人决定对方是否出现心理抵触的主要因素。下面我们分别讨论这些因素的作用。

心理抵触影响：权力

权力大小将会影响真相伙伴心理抵触的程度。为了证明这个论点，

我们回到与亨特的真相谈话中，亨特没有完成错误日志的填报工作，他还对我的要求表示愤怒。

传统的上司-员工的权力结构给了我名义上的权力，我拥有一个头衔表明“我是上司”，所以通常我会直接向下属反馈他工作的评价，这也是我的职责所在。亨特表现出了心理抵触，但因为我是他的上司，所以我不需要用一次长时间的谈话来解决问题。亚马逊CEO杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）曾经说：“我需不需要去办公室拿出我的CEO资格证书？你不能在这个事情上挑战我。”这是一个极端的例子，我不是为了说明杰夫·贝索斯平时是如何领导下属的，但这个例子清晰地表明，通过展示名义上的权力可以占据支配地位。

如果我是弗兰克，我想和上司谈一下他不回复我电话这个问题，此时，目标就没有那么容易达成，因为我现在没有名义上的权力，我的上司才有。他的职务赋予他某种权力，使他能很顺利地给我反馈，但同时这个职务也屏蔽了他从直接下属（例如我）那里获得信息反馈的机会。在某些公司文化中，自下向上反馈（从员工到上司的反馈）是被禁止的。如果你恰好在那样的公司，那么，你要求上司坐下来谈一谈时，你就得预料到对方会有心理抵触，因此这样的真相谈话可能要进行好几次。

在一个等级森严的文化体系里，不但从下往上的信息传递不受欢迎，同事之间的信息反馈也不受欢迎。比如，上司走到我们的办公室里说“我们需要谈一谈”，是很常见的。若这样的对话发生在同事之间会怎样？同事可能会说：“你又不是我的上司，你有什么权力指手画脚，让我改进我的工作？”

幸运的是，名义上的权力并不是权力的唯一来源。很多人会想，“我在工作中缺乏权威，也没有权力。”这其实是为躲避艰难谈话找借口，若只依靠名义上的权力，在当今则很难行得通。

较为温和和不易被察觉的“专家权力”以及（信息化时代）的“信息权力”才是人们值得投入精力的地方。这是权力的两大来源，它们无需任何正式的或名义上的授权就能建立起来。“专家权力”和“信息权力”是千禧一代能掌管价值十亿美元公司的秘籍，年轻一代在新的时代背景下获得了这两种有别于传统的权力，这使他们不必经历职场上的艰难险阻，也无需通过组织的等级阶梯就能获得名义上的权力。从他们创造的一个又一个成功的故事中，我们可以看到利用“专家权力”和“信息权力”的重要

性。

试想，你给上司提供了一些她可能感兴趣的信息，比如一篇文章或一份加了标记的建议书。然后你就可以以此扩大你的政治资本，开发你的信息权力。

或者你花时间去学习你的公司正在使用的软件，获得开发专家的权力。下次你的上司对运行一个报告有疑问时，你就可以走过去说："我知道怎么做，我可以帮你运行这个报告。"专家权力表现在你比别人干活更专业，这样你就会有更多机会扩大你的权力和影响力。

这是一个信息时代，权力的来源是信息而非头衔，我们可以通过学习、成长、开发特长和信息资源来增加我们的权力。人们开始听从我们是因为我们通过努力影响了他们。你可以通过分享你的知识和专业特长，来提高他们的管理能力等，当与他们艰难谈话时，可以极大地提高他们的接受度，将真相谈话变短，变得容易接受。可如果你走入某人的办公室说："我有一些有用的信息，顺便问一下，我可以给你一些艰难的反馈吗？"这样的情形则很糟糕。

心理抵触影响：期望

没有人愿意面对猝不及防的事，特别是陷入困境时或出现在负面新闻里。哪怕你真相谈话的主题完美无缺，哪怕你有名义上的权力且传递反馈是你工作的一部分，在初次讨论这个问题时，你也要准备好迎接真相伙伴的惊讶和抵触。

"前几天我的上司让我到她办公室一趟，在那里她把我狠狠批了一顿。"胡安说，"我觉得我的工作干得很好，我完成了我的工作目标，工作关系也很融洽，我也常常加班，但我的上司变本加厉，她对我的工作绩效还不满意，我期待的升职也没有落实，但我从未听到对我的工作绩效不满的反馈。我听说我的上司正在闹离婚，我觉得这事跟我没关系啊，但很显然她现在将一些个人私事迁怒于我，我被她紧紧地盯上了，直到事情平息她才能罢休。"

如果胡安的工作绩效问题刚发生时，他的上司就及时做出评价反馈，他就能按照自己的设想来引导谈话的走向。即使他知道会发生什么，即使听到的反馈比他想象的要好，他也不愿意听。去除胡安在谈话中的惊讶因素才能减少他的抵触情绪，使他能更好地倾听、接受和执行上司的反馈。

不管是工作关系，还是家庭关系，或者是世界上的任何关系，应对

艰难谈话的历史由来已久。相比较而言，一些持续了几十年的和谐关系，双方竟然连一个刺耳的词都没说过。所以当你评估你将要遇到的抵触情绪时，先扪心自问，你是否与这个人有过挑战性的对话。

心理抵触影响：身份

谈话内容对真相伙伴的威胁程度有多高是影响心理抵触的最后一个因素。例如，我和我的小孩一起学习钢琴课程，我的女儿12岁，她弹得比我好；我的儿子9岁，也快超过我了。我还与我的儿子一起练习滑板，他在斜坡上练习了一个月就比我的水平高了。但我既不是钢琴家，也不是滑板专家，所以我接受所有的批评和真实的信息反馈，一点儿也不觉得受到威胁。甚至我弹钢琴久坐患有疝气，玩滑板导致后交叉韧带撕裂，我也只是感到身体上的疼痛，而非心理创伤。以上两个活动我都喜欢，但我的钢琴水平和滑板水平并不代表我的身份。相比较而言，如果有人对我的父亲角色、丈夫角色、写作水平和演说水平进行批评，我就会感到深深的抵触。

有些CEO自称演说能力很差，如果有人批评他们在台上的演说表现，他们会笑笑说："你说对了，我不是一个能说会道的人。"但如果有人批评他们的战略思维能力、财务敏锐性或人事决策力，那就会爆发激烈的争吵。

当你在准备艰难谈话时，你需要清楚你要谈的内容在多大程度上会触及真相伙伴的核心身份，越靠近核心身份，受到的抵触就越大。

真相杀手之：利益抵触

利益抵触通常是真相杀手中最难对付的。讽刺的是，在这种抵触情形中，真相伙伴可能会明确地意识到你当前的窘境，他们希望能够提供帮助。

萨莉和汤姆在一家金融服务公司工作。萨莉是顾客体验部副总裁，因为她在顾客体验方面工作出色，得到了公司的奖励。她采用松散管理的方式管理员工，特别是销售人员和呼叫中心客服代表，她依靠影响力而非正式的权威来完成目标。汤姆是呼叫中心的副总裁，他的工作压力大且常态化，呼叫中心每小时的电话接通量很大，这意味着电话接通时间短且需要及时响应，这与萨莉的工作不同，他与顾客情绪上的关联很少。

你发现问题了吧？汤姆知道萨莉希望呼叫中心的客服人员花更多的时间回答每个顾客的问题，以提高顾客满意度，但二人的目标似乎存在

根本冲突。

这样的情形通常被认为“不可比较”，它们缺乏一个共同的标准来进行评判或达成一致。萨莉强调顾客满意度，而汤姆关注呼叫中心每小时的电话接通量，不能说这个指标强于那个，而是他们二人使用完全不同的标准来评价工作绩效。

不可比较的情形可以克服吗？当然可以，但这需要时间、通用语言及标准以及换位思考，一次30分钟的谈话可能无法解决问题。我们需要对这样的深度抵触的案例进行分类。

利用框架来解释结果

一旦你评估了目标的复杂性及可能遇到的抵触的程度，你可以使用图4-1所示的框架来规划即将进行的真相谈话，并用下面的方法对结果做出解读。

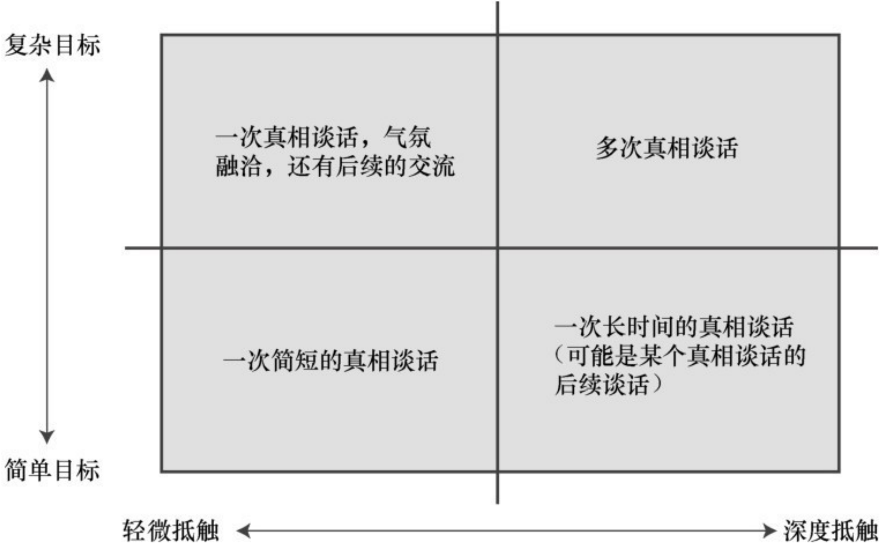


图4-1 目标复杂程度与抵触程度表格

简单目标和轻微抵触

你期望一次直接的真相谈话。在这样的情形中，你应该迅速切入主题，以事实为依据讨论艰难问题，从而得到一个解决方案。这个方法适

用于所有人。

复杂目标和轻微抵触

当面对复杂目标时，你介入真相谈话的时间会比较长。这时你面对的挑战不是抵触，而是设定目标的复杂性和关联性。在你进行真相谈话时有一个很管用的方法，那就是展开后续谈话来维持关系。对于要讨论的艰难话题，以轻松的开场白式的聊天方式先巩固一下关系。记住，这些关系对谈话成功和过程愉悦起到了至关重要的作用。当你需要进行临时性的真相谈话时，你就需要先用积极的关联方法使双方的关系融洽起来。

简单目标和深度抵触

当遇到简单目标和深度抵触的组合时，获得结果用时更长，真相谈话也更耗费精力。此时，你的关注点就是抵触而非关系，所以你的信息需要经过一段时间才能传递过去。如果你的真相谈话已经耗费一个小时，但还没看到任何进展，那就先暂停，休息一下，一会儿再接着谈。人们可以在谈话的过程中始终保持亢奋，直到他们耗尽精神、注意力和耐心后才罢休。这就是为什么心理学家不会安排长达三小时的治疗预约，因为情绪变化遵循递减规律。

复杂目标和深度抵触

在这个背景下，你需要不止一次的交谈来完成真相谈话。每一个阶段的情形都不同，但一个好的多级方法就是聚焦于第一次真相谈话，将相关的事情理想化后形成一幅图。

比如，弗兰克作为一个远程工作者，他想与上司商谈在工作时保持联系，但他怀疑上司听到这个要求时会有抵触，那他可以在第一次真相谈话时就给良好的沟通下一个定义，描绘一下他在家办公时与上司的理想沟通状态。如果弗兰克还想继续进行真相谈话，那么一次耗时一个小时的交谈比较理想。只要弗兰克与上司一起设想一个理想的沟通状态，他们就可以构建平台，进行第二次真相谈话，并调整那些不起作用的做

法。

以上案例成功的关键在于战略性思考。如果你有清晰的事实，又站在他人的角度上看问题，你还了解不同的抵触形式，那么你会有足够的信息来为真相谈话寻求一个有效的战略方法。

最后提示：我们无法回避艰难谈话

2013年，我发表了一项研究，研究结果明确地披露了在近一半的公司里低绩效的员工比高绩效的员工要快乐。[2]这个发现使人震惊，因为事情出乎我们的意料。如果你是一个高绩效的员工，你被期望全身心投入并完成所有工作；但如果你是一个低绩效的员工，那你虽然可怜，却不必全身心投入到工作中。

如果你是一个高绩效员工，你的上司不会与低绩效的员工进行真相谈话，也不会把很多任务交给低绩效员工，所以你会被很多工作困住。不管是伊格纳兹·塞麦尔维斯，还是艾萨克·牛顿，高绩效者都会竭尽全力做好本职工作。生活中总有几件令人沮丧和情绪低落的事，要知道上司不会过分关心低绩效者。

这就是我研究的发现。当《华尔街日报》报道我的研究时，很多读者给出了自己的评论，下面这个就是其中之一："数千个读者阅读过本报道，他们说很像自己工作场所发生的事情。"

因此，本书的读者会遇到有必要进行的艰难谈话的情形，看了本书后，应付这样场面应该会简单一些。当然，如果某人具备能够解决类似问题的能力，艰难谈话也不一定会发生。上述研究清楚地表明，面对低绩效员工，即便是很简单直率的谈话主题，也会有很多人逃避责任。

[1].Emma Bruehlman-Senecal and Ozlem Ayduk,"This Too Shall Pass: Temporal Distance and the Regulation of Emotional Distress,"*Journal of Personality and Social Psychology* 108, no. 2 (2015): 356.

[2].Lauren Weber,"Bad at Their Jobs, and Loving It,"*Wall Street Journal* (weblog), May 27, 2013.

第5章 对话而非对抗

我认识一个公司高管，他喜欢说：“如果我不能说服你我是对的，那是因为我对你太好了。”这句话与“如果你不知道我在说什么，我就要给你一点压力让你明白”类似，都是对话时发生了对抗。

以上两种表达方式表明说话时遇到挫折感的程度，如果你不谨慎，对话就可能演变成对抗。人们每天都可能发火，但对抗并不能使真相谈话成功，事实就是这样。

美国9·11恐怖袭击之后，电视黄金时段播出的对在押恐怖分子刑讯逼供的新闻报道几乎增加了700%。美国人吓坏了，他们气愤又沮丧，他们在想为什么事先没有得到足够的信息来避免这些恐怖行径。诸如一档叫《24小时》的电视节目就为民众提供了一个宣泄情绪的途径。我们可以看到犯罪嫌疑人膝盖被枪击以及遭受水刑的画面——这是按照上司的命令行事，以便从嫌疑犯口中获得情报，以挽救更多的生命。

之后十年间，电视在黄金时段播放折磨嫌疑犯的画面，难怪那么多人对谈话中使用强力的行为深信不疑，认为用欺凌的方法迫使人们倾听是有效果的，就像杰克·鲍尔（Jack Bauer）在《24小时》系列剧里展示的那样，这样的说话方式能够让一个逃避工作的人振作起来，完成一篇你急需的TPS（Transaction Processing Systems， 又称为电子数据处理系统）报告。

这听起来很诱人，也能获得收视率，但对抗不起作用，哪怕对罪犯，也并没有什么作用。美国军队和美国中央情报局（CIA）的工作手册上说他们同时使用身体和心理两种审讯方法。美国军队战场手册（U.S. Army Field Manual）中写道：“经验表明，使用暴力的方法并不是促成合作的必要方法，暴力手段效果较差，它只能导致不可靠的结果，损害后续工作，也会导致被审问对象故意说出他们认为审讯人员想听的话。”中情局的审讯手册（Counterintelligence Interrogation manual）中注明“人们的道德感或智力发展被不如他们的人控制时，他们不屈服的意志会加强”。

如果对抗不起作用，什么起作用？对话。特别是对话中包括开放性问题、发散性思维、灵活的话题和换位思考等因素。在一项研究中，研究人员对恐怖分子超过600小时的审讯记录做出分析[1]。下面就是这个研究的一个例子，它揭示了（非体罚式的）对抗与谈话效果的差别。

设想你是一个警官，你面对的是一个叫约翰的犯罪嫌疑人。首先，你告诉约翰："我刚从刑侦科学专家菲利普博士那里拿到一份刑侦记录，我给你读其中一个片段，'约翰手上的测试棉签上有锑和钡的残留物，检测呈阳性，这说明他拿过实弹武器并且进行过射击，锑是枪药的常见成分，钡一般在枪械的底漆里。'"

现在，如果你想以对抗的方式进入这个事件，你可能会说："菲利普博士的报告说明你曾使用实弹武器射击，对不对，约翰？你使用过枪支，不是吗？"如果你想以谈话的方法进入，也许你会这么说："约翰，你有没有想过为什么你手上有锑？"

研究表明，使用谈话的方式对付恐怖分子，可以减少他们对审讯的抗拒，这些抗拒包括被动不合作、语言抵触、不回答问题等，但不是只有恐怖分子在对抗审讯时有这样的反应。

在一项关于患者酒精治疗的项目里，研究人员发现咨询师越是因饮酒问题与患者对抗，患者喝酒越多（有0.59的相关强度）；咨询师采取倾听的方法（又称为以谈话为主的方法），患者反而能减少饮酒量，并且效果显著。

我知道，罪犯和嗜酒者不会是你经常谈话的对象，但这些案例确实给我们展示了一个本质真相——对抗并不起作用。你是否记得曾经与某人就某个真相起冲突，后来那人诚恳地说："谢谢你，是你让我明白事情的真相，我承担全部责任，我一定会改变。"最后那个人真的改变了。

但很多次你对某人大喊大叫后，得到了什么结果呢？那一刻你扔掉了情绪的包袱，也许你感觉很爽，但对方有什么变化吗？对抗只能促使犯罪嫌疑人使用反审讯技巧，如不与审讯人员对视、保持沉默、简短而粗鲁的回应、声称回忆不起来、讨论无关的话题、提供双方都知道的信息、使用剧本式的回应、收回前面的陈述或给出"无可奉告"的答复。

最近我进行了一项调查，将流行于工作场所的行为与反审讯方法相对照。我们要求3 000名经理人回答四个简单的问题，答案从"总是"到"从不"。

当员工从我这里获得艰难的信息反馈时——

1.他们找借口（“我不能完成这项工作是因为……”）

2.他们推卸责任（“这不关我的事，因为鲍勃的职责是……”）

3.他们变得富有进攻性（“我不知道你在批评谁，但我是这里最好的员工……”）

4.他们停下工作，坐在那里不言不语，不配合谈话。

超过60%的经理人回答他们“总是”或“几乎总是”看到这些行为。在工作场所中，我们不会把抱歉、责备和富有攻击性的行为叫作“反审讯方法”，但二者本质上是相同的。我们选择给它们贴标签，它们都属于行为暗示，表明谈话对象没有接收到我们的信息。

再看看下面这些评论，他们试图通过谈话传递艰难真相，由于谈话对象不听而心情沮丧。或许下面有你曾经历过的场景，可以引起你的共鸣。

·“几个星期前，我同一个员工交谈，因为他缺乏工作所需的战略思维，我一边与他说话，他一边点头称是，他向我保证他会努力。但之后什么也没有改变，我好像在与墙说话。”

·“我要求我的同事处理一个五天后要交付的文件，但她却把工作交给一个在休假的协调员，让他休假结束后处理。结果另外两名员工耗时三天才完成这项工作。当我向她质询此事时，她茫然地看着我，一言不发。我很想知道，我寻求帮助的时候她听到我说话了吗？”

·“我与一个程序员一起工作，他正在重新设计公司的网页。他多次无视我的提醒和警告，执意按照自己的想法来设计，但他的方法对搜索引擎优化（SEO Search Engine Optimization）的作用并不突出。我还有最后一招，就是当他向服务器上传不能连接的新网站时再跟他说。”

·“我们的大客户打电话通知我说一个销售人员在与客户讨论更新服务时态度粗鲁，我两次安排这个员工开会商讨客户投诉的事情，她每次都打电话说她生病了。”

·“我真的要和一个员工谈谈，他在会议上欺负同事。每次与他谈及此事，他都将责任归咎于别人。”

·“一个员工反复犯同一个错误，我都纠正他几十次了，他还是改不了，我估计他把我的意见当成了耳旁风。”

·“因为削减预算，我们必须减少员工的培训。每当我试图反馈这个重要的信息时，员工都会激烈反对，说这不是他们的错，因为他们从未得到适当的培训。”

如果你要就一个艰难真相与某人谈话，对方不听你说话，你还会坚持谈话吗？应该会的，这些话是从你嘴里说出来的，但如果这些话没有进入听众的耳朵，还有什么意义？

你把心里想的不加选择地全部说出来就是对抗，而不是对话。现在你应该明白，对抗不起作用。最保险的方法是发出一个改变的信号，用以引导你的真相伙伴做出改变。

IDEAS流程

一个包含五个部分、被称作IDEAS的流程可以让你将信息传递到你的真相伙伴那里。这个简单的流程可以提供一个对话形式（而非对抗）的开场白，并给你的真相伙伴一个“我很平静”的信号，表明你是来学习和分享的，而非来打架和争吵的。IDEAS流程不会软化艰难真相，但遵从IDEAS流程原则，你就可以平静地讨论谈话主题，而不是大喊大叫。

IDEAS流程的五个步骤

·第一步I：邀请（Invite）他们成为伙伴

·第二步D：解除(Disarm)你的戒备之心

·第三步E：消除（Eliminate）责备

·第四步A：承认（Affirm）他们有控制的权利

·第五步S：设定（Set）一个时间限度

IDEAS流程的每一步都有明确的目的。当把这些步骤组合在一起使用时，会产生多米诺骨牌效应，极大地减少听众的抵触，使他们进入谈话状态。当我们使用语言强力打破某人的心理防线时，通常不起作用，甚至美国中央情报局都说对抗不起作用。IDEAS流程在让人们主动“降低防御”方面是有效果的。

一旦通过练习，逐步适应了使用IDEAS流程，在30秒之内把所有五个步骤都用上，你会发现这个方法耗时少，但效果出奇的好。如果你跳过这些步骤，虽然可以节约30秒的时间，但你要付出100倍以上的时间来对付你的真相伙伴，因为他们不但会仔细检查你所说的信息，而且变得富有攻击性，抑或对你不理不睬。

我们来看一下IDEAS流程中的每一个步骤如何使你的真相伙伴在真

相谈话中感到安全、敞开心扉并保持注意力集中。

第一步：邀请他们成为伙伴

进行真相谈话的第一步就是询问对方是否愿意与你进行谈话。这很简单，你可以这样发问："你愿意与我就某个话题进行一次谈话吗？"例如："你愿意与我就上星期会议中关于约翰逊账目的问题进行一次谈话吗"或者"你愿意与我就新的财务规章制度进行一次谈话吗"。

当你邀请某人成为你的谈话伙伴时，你就发出了一个双向沟通的谈话信息，你已经清晰地表明你想和对方就某一个话题进行讨论，也许这个话题本身很艰难，但你不会朝对方喊叫，或责备，或批评，抑或给对方"不请自来"的忠告。对话的另一方会感觉自己受到欢迎，他是对话中的平等参与者，是对话中的伙伴，在这种气氛中，大家可以协同而无攻击性地讨论和解决问题。

虽然你已经为你的真相谈话设定了一个目标，并且知道你想得到的最终结果，对方同样需要知道他或她的声音可以被听到。这不仅仅是礼貌问题，还关系到你的真相伙伴是否会向你披露更多的额外事实，这会影响你希望得到的结果。

这是一个关于格雷戈里的例子。他最近被要求担任一个新项目的领导。"自从我就任这个职务以后，我的一个团队成员，一直展示出被动攻击性行为（passive-aggressive behavior）。"格雷戈里说，"虽然他也对工作上心，但总不能做到底。他在会议上讨论事情以及在走廊上与我擦肩而过都不打招呼，我邀请他做我的真相谈话伙伴，结果让我很惊讶，他说是我晋升到这个职位而不是他，让他很不爽。但我真的不知道他对这个职务感兴趣。我依然坚持让他改掉坏习惯，也对我的目标进行了调整，我也在考虑是否有其他方法帮助他制订一个职业发展计划，以便下一次得到晋升的机会。"

小心"你"这个字的使用

你邀请某人成为真相谈话的伙伴的结果取决于你询问他的方式。比如，假定你邀请某人进行一次谈话，因为他冒犯或打扰了你。如果你这样邀请："我可以与你谈一下吗？因为你的行为像个傻瓜。"那么你永远也找不到谈话的机会。

记住，真相谈话绝不是发泄或甩掉你头脑里的负担，而是让对方倾听你所说的话并且有行为上的改变。不管你要与对方谈论什么话题，一定要让你的话题注重事实且不带有指责意味。这样的问话就是指责："你

能和我谈谈你为什么没有按时完成那份报告吗？”这样也是指责：“你愿意和我谈谈吗？我在家里工作时，你为什么不回我的电话？”

进行真相谈话时，“你”这个词要慎用。首先，这个字常常充满指责意味。你问某人：“你中午吃披萨饼吗？”这没有问题。但如果某人走过来跟我们说：“你做的这些”或“你没有做这个”，这些就是指责性的语言，这使我们保持防御状态，不可能取得建设性的谈话结果。

甚至当我们很绅士地使用“你”这个词，都会有麻烦。在一项研究中，研究人员让研究对象想象他们正在给网络零售商打电话，要求给他们换一张丢失的优惠券。这个虚构的购物网站回复说，需要更多的信息才能办理这项业务。研究对象收到一条据称是客服代表的信息，一些研究对象被告知“一旦我收到这条信息，我就要对优惠券进行深入调查。”而另一些研究对象则被告知：“一旦你收到这个信息，你的优惠券就会被深入调查。”

请注意，以上两个客服答复的差别在于使用“我”和“你”。当研究对象听到“你”这个词的时候，有17%的人对客服不满意， 14%的人可能不会再在该网站购物。这是一个比较温和的案例，使用“你”这个词并不很刺耳或难听，但“你”这个词在温和的情形中也会出现问题。

第二个潜在的问题是，当使用“你”这个词的时候，它常常与“绝对”的含义相关联，比如“总是”或“从不”。我们经常会听到诸如“你总是迟到”“你总不能在截止期限前完成任务”或者“你这样做不可能”。因为使用“你”这个词已经有令对方激动的潜在后果，它是在鼓励使用过激的语言。你一旦进入指责对方的下滑道，就很难停下来了。没有理由指望你刚才还指责你的谈话伙伴无可救药，现在又希望你们之间的谈话波澜不惊。

第三，“你”这个词常常被用于表达谈话已经取得了一个结论，但有的谈话刚刚开始，且双方都希望敞开心扉，那使用这个词就很不合时宜。设想一下我正在与一个员工交谈：“你为什么没有按时完成销售报告，你可以和我谈谈吗？”我在问这个问题时，很明显对这个员工没有按时完成销售报告做出了结论。但这是事实吗？这似乎是一个事实，因为我没有按时拿到销售报告。但这二者是同一件事情吗？也许这个员工确实完成了销售报告，但当他给我发电子邮件时，我的邮件服务器出现了故障。也或许有其他原因使得我没有收到销售报告（比如我的上司在这个员工给我发邮件前又安排他做其他事情）。正如我之前指出的那样，

你的真相伙伴在谈话的过程中很可能会披露一些你不知道的信息。

就算这个员工没有按时完成报告是事实，我指责性地发问就是发出了一个失败的信号。但是真相谈话的目标是通过交谈解决问题，继续把工作向前推进。所以我可以这样来发问：“我要怎么做才能在周五前拿到销售报告？你愿意和我谈谈吗？”这样的问话表明我有兴趣解决现在的问题。是的，我们将要解决那些潜在的问题，这也清楚地表明我对找出解决方案更感兴趣，而不是讨论为什么这个员工不能在截止期限之前完成任务，因为这会让员工害怕。

不说“你”这个词，那说什么呢？可以试试以事实和非情绪因素重新构建框架。保持开放的思维，移除任何对对方过失的判断。表5-1给出了几个事例。

表5-1 以事实和非情绪因素重新构建框架

坏的方法	好的方法
你愿意和我谈谈当我在家里工作时你为什么不回复我的电话吗？	你愿意和我谈谈当我不在办公室工作时，我们最好的沟通方式是什么？
你愿意和我谈谈你为什么不告诉我你不能在截止时间之前完成任务吗？	你愿意和我谈谈我们如何才能在截止时间之前完成任务吗？
你愿意和我谈谈你为什么不能填写错误日志吗？	你愿意和我谈谈关于错误日志的填写工作吗？

有人偶尔会对我说：“嗨，马克，别老抓住这事不放，直接说这人把事搞砸了就可以。”我能看出其中的不耐烦。如果尖刻的批评管用，那我就可以写一本与本书不同的书了。如果你想与某人进行一次真相谈话，这应该是一次真实的谈话，应该敞开心扉，应该换位思考，倾听并以事实为依据。不带有先入为主的判断来邀请你的谈话伙伴是最佳方法。

第二步：解除你的戒备之心

下一步就是要改变我们批判对方的心态，告诉真相伙伴：“我平静地到这里不是向你大喊大叫或责备你，我想了解情况并进行一次谈话。”这句话可以说得很长，就是要传达一个这样的信息：“我想来审视一下情况，我想确认一下我们的意见是否一致。”

如果想就讨论的问题达成一个解决方案，我们就必须与真相伙伴达成一致。简单的叙述可以这样：“我想来审视一下情况，我想确认一下我们的意见是否一致。”通过沟通意愿，努力达成一致。这其中的措辞可能很含蓄但很有效果，注意到我没有这样表达：“我们需要达成一致。”如果这样表达，那措辞就比较强硬，表明“你必须和我一致”。如果我走进某人办公室跟某人说：“我们需要达成一致”，那个人一定会认为我生气了。我应该这样说：“我们需要达成一致，伙计！”同时要做一个“我看着你呐”的手势。

克里斯琴在一个有25名员工的部门当经理。他发现有部分团队成员在工作时间用公司电脑干一些私事，这是公司严厉禁止的，所以他把团队叫到会议室。团队成员陆续到场之后，克里斯琴开始对他们发起进攻，他说：“你们都知道在工作中使用私人邮件的规矩，我对你们很失望。我们必须为此达成一致，越快越好。我不希望你们再这样下去了，立刻停止，不许有例外。”毫无悬念地，克里斯琴的话引起了大家的一致抵触。

如果克里斯琴平静地处理这件事，结果会大不一样，他可以这样说：“你们愿意就公司互联网使用政策和我谈一谈吗？我要评估一下现在的情况，确保我和你们达成一致。”他的话语并非软弱，他的目标与之前一样，他希望团队成员马上停止这种行为。他的方法是平静地介入这个问题且不带攻击性，把团队作为谈话伙伴，这样，团队成员就很容易明白这件事，同时同意停止这个行为。

第三步：消除责备

真相谈话不是为了让做错事的人感到难受。对着把事情搞砸的人大喊大叫没有什么意义，把别人过去做错的事情旧事重提也于事无补。真相谈话应该聚焦于解决方案，而非责备。对于消除责备，你能这么说：“如果发现我们看问题的角度不同，我们可以进行讨论，制订一个计划使工作得以继续进行。”

正如我们之前了解的那样，换位思考并不意味着你必须与你的真相伙伴分享同一个观察问题的视角。即使你有不同的看法，你也可以与真相伙伴一起工作，达成计划使得工作沿着正确的轨道进行。消除责备可以使你的真相伙伴消除疑虑，即使你们没有达成一致也没有关系，你依然可以通过平静和理性的谈话找出解决方案。你和你的真相伙伴很有必要构建一个契约关系，使双方能够在一个平等对话的背景之下讨论问

题。即使你不赞同对方，你也依然需要消除责备，它可以使你远离历史性和情绪性的惩罚。

凯迪的同事洛丽常常将她们共同的劳动成果据为己有，这使凯迪很不爽，她试图让洛丽了解她的感受，但洛丽防备心很重，使凯迪无法进行有效的谈话。现在两位女士之间争斗不断，关系很紧张。

这次凯迪邀请洛丽作为真相谈话的伙伴。她坦白地告诉洛丽，她尊重洛丽对之前某件事的看法。“我不是认定我的看法是对的，而你的看法是错的。”她说，“我们可能看事情的角度不一样，这没问题，我们一起讨论就能找到一个适合双方的解决方案。”洛丽还没有做好准备承认自己错了，但她已经厌倦了与凯迪争论。当凯迪消除了对洛丽的责备，洛丽也就解除了戒备，对方进入一个旨在找到问题解决方案的谈话。

当你对你的真相伙伴说：“即使我们看问题的角度不同，我们依然可以讨论制订一个计划，使工作继续向前推进，”你接着说道，“我们一起工作就能找到办法。”这既展示了一种乐观的心态，同时也能使真相伙伴安心，并降低抵触心理，全身心地投入谈话。

第四步：承认他们有控制的权利

到现在为止，用IDEAS流程邀请谈话对象，你可以这样说：“你愿意与我就你上星期开会的事谈一谈吗？”之后我们再说：“我想评估一下这个问题确保我们达成一致，如果我们看问题的视角不同，这也很好。我们看看是否能够形成一个方案，把工作往前推进。”这样说话就解除了我们的主观判断并消除了责备。

下一步就是承认你的真相伙伴有控制权，你可以用这句话来表达：“你认为可以吗？”

你说“你认为可以吗？”你的真相伙伴回答“可以。”这时他的情绪和心理就会发生转变，这意味着对他或她说：“我认同这个谈话，我作为一个伙伴参加谈话，而不是一个小学生被叫到校长办公室训话。”这正是你需要的。

确认你的谈话伙伴有控制权就强化了你邀请他加入对话的目的。你的真相伙伴会因为你关心他们的所想所为而感到安心，这也是检验你的真相伙伴是否接受你所说的话的试金石。如果真相伙伴的反馈并不是肯定的，或他通过一连串的防御性问题对你进行激烈的反驳，这就说明你无法与他进行真相谈话了。你在谈话之前就要处理好这个问题，下面我就要告诉你怎样处理这个难题。

第五步：设定一个时间限度

当人们被逼得没有其他选择时，就容易处于防御状态。如果你在真相谈话时，给你的真相伙伴一些选择，那么他们自然会感到安全且在谈话过程中表现良好。这可以通过如下发问来达到：“你想现在安排谈话，还是中餐之后？”你给谈话伙伴一个选择，你想得到什么就把什么作为选项。

把这些步骤放在一起

下面是IDEAS流程的快速回顾。

·第一步**I**：邀请他们成为伙伴——“你愿意与我就XYZ问题谈一下吗？”

·第二步**D**：解除你的戒备之心——“我想评估一下这个问题并确认与你达成一致。”

·第三步**E**：消除责备——“如果我们看问题的视角不同，我们可以一起讨论并制订计划，使工作往前推进。”

·第四步**A**：承认他们有控制的权利——“你认为可以吗？”

·第五步**S**：设定一个时间限度——“你想现在安排谈话，还是中餐之后？”

现在我们看看五步法的IDEAS流程是怎样使用的。设想下面的情形：你和同事鲍勃共同负责一个工作团队，在昨天的会议上鲍勃被要求更新工作进度，但他空手而来。

你对此很生气，因为这也使你手忙脚乱，而且你未来的晋升与此次团队工作的结果关系巨大。所以现在你打算与鲍勃就这个问题进行一个真相谈话，下面是两种可以选择的开场白。

·版本**A**：“我必须要告诉你，鲍勃，昨天发生的事情让我很不爽。我提醒你要负责关于时间进度的汇报工作，可你明显没有听进去，这使我看起来像个傻子。如果你打算毁掉你的前途，这没问题，但别把我的职业生涯一起搭进去。如果你什么也不想做，就告诉我，我自己干，就像其他事情一样。”

·版本**B**：“鲍勃，你愿意与我谈谈工作进度报告吗？我打算评估一下我们各自的工作职责，以确保我们保持一致。如果我们看问题的角度不同，这完全有可能，我们一起商量，为未来几周制订一个工作计划。这

个建议怎么样？你现在有时间谈话吗？或者推迟到午餐之后也可以。”

哪个版本更能够让鲍勃接受？哪个版本使鲍勃感到他正面临攻击且需要提高警戒级别？显然，从长远来看，版本B是效果更好的方案。

下面就是一些选择了版本B的回答：“但我确实对鲍勃很生气，他应该知道此事，他让我出丑，我感到他背叛了我。版本B看着像我对他的不妥行为视而不见，我不能允许事情继续这样下去了。”

这个回应听起来有道理，我们都有同样的感受，我们也都有这样的情绪需要释放。我们的目标是要求鲍勃改正他的行为以提高绩效，所以消除鲍勃的防御心成为能否实现目标的关键。

版本A肯定会使鲍勃形成防御心态，如果这使他变得富有攻击性，那就只能通过打架来解决问题了。记住，你不能通过暴力情绪使他屈服，否则，鲍勃可能采用被动不合作的方式来忍受你的情绪恫吓，他也可能巧妙地进行破坏，使你不能达到目的。

你应当明白，这些仅仅是我们想传达的核心信息的铺垫，在后续的章节中，我要向你展示如何向鲍勃传递他不能完成工作职责这个艰难信息，但现在应该让他降低抵触心理并接受你的谈话邀请。

问题的威力

本书多次提及如何有效地提出问题，这也是本书贯穿始终的核心，IDEAS流程就很好地给出了实例。你注意到提出问题和做出陈述二者是分离的吗？那是故意为之。IDEAS流程的目的就是将潜在的对抗转化为谈话，把你来我往大喊大叫式的指责转变成双方的对话，做到这个转化的唯一方法是向谈话伙伴提出问题。

真相谈话具备粗略的启发式意味，它将谈话过程分成问题和陈述各一半。你不能总是把这个工作做得很完美，但如果你能在思想上重视上述方法，就能取得好的结果。如果你发现真相谈话大部分时间都是你在滔滔不绝地讲话，这就不是对话了。如果你提醒自己“我要将问题和陈述平均分配，”那么你在进行长篇大论时就不会迷失方向。

你邀请对方参与真相谈话，但被拒绝怎么办

使用IDEAS流程进行提问存在一定的风险，对方有可能说：“不！我

不想与你谈话。”在我们的想象中，这种事情虽不常出现，但的确偶尔也会发生。被对方拒绝也别害怕，这很正常。

当人们说不的时候，他们是在告诉我们，他们不知道谈话会走向何方。或许他们已经对我们做出了判断，他们害怕艰难的谈话，他们害怕被责备或被攻击。我们可以这样回应：“我不介意，你只需要听我说！”但希望你能够明白这个方法不起作用。它既加深了业已存在的害怕或抵触的感觉，又阻碍我们了解他们拒绝谈话的原委。

相反，当某人向我们说“不”时，我们可以用这个问题来回应：“我能问为什么吗？”这其实是一个小花招。这是一个令人感到不舒服的问题，可能会马上得到这样的回复：“我在开玩笑呢，我愿意谈话。”但“我能问为什么吗”这句话的目的是发现抵触的来源，当我们的回答体现了关切和好奇心时，我们就进一步展示了想了解对方看问题视角的决心。

还记得前面我们了解过换位思考并不能使我们成为有效的真相谈话者，但它却可以提升真相伙伴的接收能力。当真相伙伴看到我们站在他们的角度上思考问题，他们也会接受我们思考问题的角度。这个道理也适用于此。当人们不满时说：“不，我不会与你谈话。”他们对我的反应也不抱有希望。但当我们的反应亲切并充满好奇心，我们就跳过了前面的一步，表示这是一次真的不同的谈话。

乔伊作为一个高绩效员工，却常常被要求更新工作进度，这与高绩效的工作无关，所以她打算与新上司谈论一下工作中是否应该事必躬亲。在真相谈话前她做了一个深呼吸，随后走进上司的办公室，简单的开场白后就开始了真相谈话：“你愿意和我谈一下如何才能在截止时间之前完成工作吗？”

“现在谈话时间不合适。”她的上司回答道。

乔伊接着问了另外一个问题：“我能问为什么吗？”上司的神情痛苦。

乔伊继续问道：“我想知道我现在是否与你保持一致，我们看问题的角度可能不同，这没有关系，我希望我们一起努力找到一个解决方案，你同意吗？”

“乔伊，我知道你想与我谈什么，对不起，可能我管得太多了。”

“如果你现在不方便谈话，那么中餐后或明天早上我们可以谈谈吗？”乔伊问道。

“好的，我们现在就谈吧。”她的上司答道，“我不是想责备谁，但你

不知道，我也承受着上司的压力，我必须随时随地回答他，而我的员工都在项目上工作，我必须事必躬亲才能管理好这个25人的团队。”

“我有一个建议，可以在你得到工作进度信息的同时也给我工作自主权，”乔伊说，“你愿意听一下吗？”

“太愿意听了！”她的上司回答道，并给乔伊打手势让她坐下说，“我听听你有什么主意。”

讽刺的是，一些效果好的真相谈话竟然是在真相伙伴抵触情绪最深的时候发生的，你对谈话的信心使你的真相伙伴转变态度并敞开心扉。

如果你把事情搞砸了怎么办

真相谈话虽然容易落实，但我们依然会搞错。最重要的事情在于从经验中增长才干。一天，你正处在真相谈话的过程之中，一切都很顺利，但突然双方起了冲突。因为你闯入真相谈话的禁区了，是你的嘴闯了祸。没有任何征兆，你突然开始责备、批评、攻击、说一些对方不想听的忠告等等，你的真相谈话瞬间就大逆转了。

这很正常。记住，因为你是人而不是神，至少你想试试会发生什么不一样的事情。你积极地参与到谈话中去，创造一个理想的谈话背景，在这里人们谈话不设防，没有愤怒，没有谁对谁错的争吵，也不会发生其他浪费时间的事情。当你不慎把事情搞砸，做一下深呼吸，实在不行就再来一次。

如果在谈话中你的真相伙伴防御心理和抵触情绪变大，无论你怎么做也无法使他们改变，那就暂时中止这次谈话吧。这意味着后退一大步，但不能犹豫不决。你也可以试试给对方一个诚恳的道歉，问问对方是否可以重新来过。

我们暂时离开工作场所，到家庭生活中，看看当你把事情搞砸时，重新来一遍管不管用。设想一下，你正在与你配偶讨论晚上到哪里就餐，或许你几周前搭乘邻居的车去过城里，现在轮到你表示感谢了。这一切都很平静，但突然间你的配偶眼中阴云密布，他的嘴唇紧闭，你看到他胳膊上的汗毛都竖起来了。

接着你的配偶就发出一通咆哮：“你知道我的工作多压抑吗？我几乎没有私人时间，现在你要我和我不喜欢的人一起外出就餐，有时我甚至都不想回家了，你知道吗？”

你发现“你”这个字不亚于一个掌掴，你的愤怒和抵触马上就达到了顶点。你默默地（有时也发出声音）嘀咕着：“我的工作也很有挑战性啊，我也饿了，我还有一套新衣服想展示一下，我今晚一定要和邻居外出就餐，你去不去都没关系。”这样，一场争吵的序幕就此拉开。

但这时你配偶的身体语言开始软化并微笑，他又变成了那个你曾经热恋的人，他说：“太对不起了，亲爱的，我知道我说了傻话伤害了你，我太累了，我说话欠考虑。我太愿意与你一起外出就餐了，今晚把邻居也一起带上，给我一个小时休息一会儿。”你的配偶道歉后，他拥抱了你。你知道他是真诚的，你原谅了他。你也许会改变主意不外出就餐，你建议他打电话订一份外卖捞面。

什么可以原谅，什么不可以原谅

当你发现谈话失控的时候，有一个方法可以回到失控之前。大多数情况下只要真诚地说一句“对不起”就能解决问题，核心在于真诚。如果你真诚地道歉，你就可以与这个错误告别。

可能你随口以责备的口吻说话，或给出别人“不请自来”的忠告，这些都是典型的可以原谅的错误。每个人都会在生活的某个节点上把事情搞砸，原谅自己曾犯过的错误比较容易。如果你知道哪一种方法适合你，就用那种方法，包括承认错误和承认你像傻瓜一样。要做就真诚地做，一次真诚的道歉就可以使真相谈话回到正轨上。

若道歉不真诚则不可原谅，这样的道歉也不起任何作用，甚至还能使事情变坏。如果我们说：“太对不起了，我就像一个傻瓜一样。你伤害了我，我也想伤害你。”这么做就是以眼还眼，以牙还牙。千万不要说“对不起，惹你生气了。”这句话的意思是“我真的不在意你是否生气，你对我这么差，你活该生气”。

真正的道歉应该是真诚地承认错误，不应该将责备转向对方。是什么让你丧失冷静并不重要，你也不应该为此道歉。你真心诚意的道歉的应该是为你之前的行动和能力，因为它们才是使你失去冷静的原因。

如果你是那个被攻击的人怎么办

我们已经讨论过为什么暴力回击无法使艰难谈话达到预期目标。虽

然你已经尽力了，但如果你依然被攻击怎么办？在某人攻击你的时候阻止他，并把他拉入真相谈话可行吗？答案是肯定的，在对你发飙的人开始攻击前就制止他，让其冷静并与他说理。

我们中的大多数人在被攻击时会本能地选择反击，与攻击者针锋相对，但这样做对达成目标没有帮助。受到攻击时应该请强者来帮忙，这时IDEAS流程中开头的四个步骤就能派上用场了，它们是：

·**I**：请他们作为真相伙伴

·**D**：解除你自己的戒备之心

·**E**：消除责备

·**A**：承认他们有控制的权利

然后你就用IDEA模型迂回前进，但要用THE模型打前阵。

IDEA模型是将攻击你的人转变成愿意与你进行真相谈话的人。我们之前已经探讨了IDEA是如何工作的，现在我们研究一下THE模型是什么。

·**T**：用一秒钟的时间（Take a Second）

·**H**：暂停（Halt）

·**E**：同情（Empathize）

THE模型：用一秒钟的时间

大多数人在受到语言攻击时会如何解决？他们常常会让攻击者后退并长出一口气。但如果你让攻击者冷静，你就是在责备对方造成了当下的局面。作为回馈，你抛给他们一些“不请自来”的建议，问问他们是不是想解决这个问题。对进攻者的最佳回应方式是对他说：“呀，我需要一秒钟的时间。”沉着而平静地面对对方并表示你将有后续行动。

想让进攻者后退，不能靠威胁的方式。你说：“呀，我需要一秒钟的时间。”并非暗示你生气了或要采取防御行动，这仅仅表明你需要一点时间。这给了对方一个隐含的信息，那就是当前的状态有点过头了。

说“哇”或“呀”会使攻击你的人知道，没有你的许可时他们的行为不合适，你没有直接说他们是坏人，这比你公然说“嗨，你是个傻瓜”更能吸引对方的注意力。

THE模型：暂停

你需要用超过1秒的时间来判断当时的情形，攻击你的人也需耗费同样的时间。再强调一遍，你没有义务告诉别人该怎么干，你只需要关心你自己就可以了。

你可以用很多借口来推迟真相谈话，包括你饿了，你生气了，你感到孤独了，以及你累了等。你应该对自己的情绪敏感一点，在需要暂停时，毫不犹豫地叫停。

THE模型：同情

同情心并不总是那么容易表达，但需要的时候，你就要真诚地展示出来。同情的本质在于承认和确认对方的感觉，这可以通过一句简单的“你听起来真的生气了（不爽了或受挫了等）”表达出来。

同情心不是心理分析的前奏，但同情心可以缓解攻击者的紧张情绪，将其变成一个有效的谈话伙伴，共同解决当前的问题。

设想一下你十几岁的儿子放学后怒气冲冲地回到家里说：“我太恨这个该死的邻居了！”如果你没有同情心的话就会这样回答：“你知道我们花了多少钱才能住到这里吗？我们花很多钱在这里买房，你才能在这里的好学校读书，你怎么连一点感激之心都没有？”若你有同情心，则可以这样表达：“听起来你气坏了。”也可以这样说，“天啊，好像发生了什么坏事。”

当攻击者的行为阻碍了真相谈话的进行，向他展示一点你真诚的同情心就能起作用。你不能因为他人情绪激烈就防御心大增，这样会使攻击者感觉更坏。让攻击你的人明白你知道他们现在的情绪状态，不管是愤怒、难过或是其他，要表现出你介意这些情绪。在大多数情况下，这些做法都可以消除攻击者的负面情绪。

真相谈话不需要对抗和心理防御。使用IDEAS展开对话能够推倒心理防御的围墙，邀请他们成为谈话伙伴，解除自己的戒备之心，消除责备，承认他们有控制的权利以及设定一个时间限度。如果你的谈话伙伴拒绝了你，要问他为什么，如果他脱口而出说了错话，原谅他，重新来过。

如果你在谈话中被攻击，要以非对抗的方法先要求暂停或推迟谈话，永远要展示同情心而不是防御心。

我不能保证你使用本章介绍的方法和建议就不会遇到谈话伙伴的防御之墙。人和生活都是无法预测的，谁也不能给出这样的承诺。但使用本章介绍的工具和方法，你可以推倒这些心理防御之墙，为真相谈话创造机会。

[1].Laurence Alison, Emily Alison, Geraldine Noone, Stamatis Elntib, Sara Waring, and Paul Christiansen,"The Efficacy of Rapport-Based Techniques for Minimizing Counter-Interrogation Tactics Amongst a Field Sample of Terrorists,"*Psychology, Public Policy, and Law* 20, no. 4 (2014): 421.

第6章 创造文字画面

你可能听过盲人摸象的故事。

从前有六个盲人住在一个村庄里，这是一个大象经常出没的地方。因为他们是盲人，所以他们都不知道大象长什么样子。有村民告诉他们说：“嗨，到某地去你们就能摸到大象了。”于是他们就去了那个地方，第一个触碰大象的人摸到了大象的腿，说：“伙计们，大象像一根柱子。”第二个盲人把手放在大象的尾巴上说：“你这傻瓜，这是绳子嘛。”第三个盲人把手放在象牙上宣布说：“你们疯了，这是一根树枝。”第四个盲人摸索着大象的耳朵惊叫道：“这是一个软扇子。”第五个盲人摸着大象的肚子，摇摇头说：“这是一堵墙。”最后第六个盲人摸着象鼻说：“你们都错了，大象就是一根管子。”因为大家的感知角度不同，他们六人互不相让，各执己见，争吵了几个小时。

这个故事的寓意很明显，它说明若仅从自己的视角看问题，常常会受到局限，很难看清事物的本质，所以必须要努力搞清楚他人的视角。但还有另一层寓意常常不为人所关注，即当人们对真相的定义不同时，就肯定会产生争论。

Quadrafale在拉斯维加斯赌场管理着一群发牌手。现在又到了年度绩效评估的时候，她要从Frond开始评估，Frond的绩效总是差强人意，他的发牌技能不错，但服务水准不稳定，当很多客人围在桌旁时他的表现很好，但桌旁没有客人时他就无精打采。Quadrafale将Frond叫到办公室说：“Frond，我给你一个‘达到期望’的年度评估结果，你的发牌技能很好，但你的顾客服务水平尚需提高。”

Frond不解地看着她，说：“你说的‘达到期望’是什么意思？我是整个赌场最好的发牌手之一。”

“我不是这样看的，Frond，”Quadrafale回答说，“我是说你的顾客服务水平还要提高一下，特别是你对顾客不够礼貌，要知道，礼貌待客是头等大事。”

“这是什么意思？”Frond问道。

“你要更礼貌些，这不是一个复杂的概念。”Quadrafale答道。

Frond带着讽刺的味道反驳说：“我应该让他们每次都赢钱吗？这样顾客就能够感受到我多么重视他们，对吧？”

Quadrafale感到血压在上升，她回答道：“Frond，如果你不明白这个简单的概念，那我就将你的评估等级降到‘达不到期望’。”

这个上司-员工之间的谈话在任何一家公司都可能出现。有时不一定是关于顾客服务的，当然，所有经理人在希望员工改善工作时都会提到客户服务。与六个盲人争论大象长什么样不同，这是两个人在探讨顾客服务的内容（或者是准确性、沟通、顾客响应、关注细节等）。但最后的结果是一样的：意见不合，双方的感觉都很差。这样的失败结局在现实生活中随处可见。但这样痛苦的对话其实是可以避免的，只要在我们开始谈话前先定义某个概念而非争论。

对讨论的问题缺乏清晰的定义将使后续工作陷于失败，这些问题包括绩效评估、婚姻纠纷和科学研究。2011年，英国研究者公布了一项研究报告，他们发现体育锻炼和行为认知疗法（cognitive-behavioral therapy）可以帮助缓解慢性疲劳综合征（chronic fatigue syndrome）[1]。这是一个令人震惊的发现，因为这是一个主观综合征导致的疾病，没有人知道其发病机理，也就没有人知道如何治疗。产生上述问题的原因正是这项调查本身存在的一个问题——你可以猜出来，就是对慢性疲劳综合征的定义。

研究人员针对残疾人士和长达六个月无法解释疲劳原因的研究对象展开分析，调查表明这些症状在人们心情压抑时也会发生，通过体育锻炼和行为认知疗法可以消除。通过对比，研究排除了仅有疲劳症状的研究对象，并要求参与调查的研究对象具有其他的神经或生理症状。正如很多批评人士说的那样，缺乏对慢性疲劳综合征的清晰定义毁了英国人的研究。

患有腕管综合征（carpal tunnel syndrome）的员工有多大比例？一项研究表明，腕管综合症在员工中的发病率最低只有2.5%，但最高可以达到11%，这取决于如何定义腕管综合征，定义包括报告症状、体检结果、神经检测或是以上三者的综合。

在我自己的一项研究中，超过30 000名员工被要求对这个叙述进行自我评估：“我知道我的工作绩效是否达标。”在一个理想的世界里，各行各业的人都会说“我一直都知道”，但这不是这个研究的发现。只有

29%的员工说他们“一直知道”，而36%的员工选择“从不知道”或“很少知道”，21%的员工说他们“偶尔知道”。难怪经理人和员工就是否达到绩效的看法不一致，因为有超过一半的员工不清楚他们是否完成了工作任务。

无论是关于大象的争论，还是对顾客服务的分歧，以及员工对自己工作绩效的看法，抑或对一个疾病的认识，产生太多分歧是由于缺乏清晰的、可达成共识的定义。

如何才能给出大家公认的定义

我们再回到Quadrafale和Frond的案例中，设想一下，若在谈话开始前，两人就什么是“顾客服务”形成了清晰的定义将会有何不同。

首先他们确认了什么是差的顾客服务。比如员工向顾客说“不”或者“我们不能做那个”。这样他们就对差的顾客服务达成了共识：当客人来到了牌桌前，服务人员却视而不见，或者仅仅跟顾客简单打个招呼（如“嗨”或者“最近怎么样”）。他们还认为，对发火的顾客没有表示出同情心也是差的服务，比如对输钱的客人不屑一顾，仅仅说一声“赌博常常这样”了事。

有了对差的顾客服务的定义，Quadrafale和Frond再对好的顾客服务进行定义。他们认为，不应该对客人说“不”，应该这样说：“当然您可以这么做”或“我不清楚，但我肯定可以为您解决问题”。要笑着跟客人打招呼，用的语言应该是完整的句子，比如“您今天在这玩得开心吗”或“我的名字是Frond，认识您很开心”。对于好的顾客服务，他们认为应该包括对发火的顾客抱有同情心，比如说：“对您的经历我深表遗憾。”

最后，Quadrafale和Frond对优秀的顾客服务做出定义，优秀的顾客服务比好的顾客服务更进了一步。比如，对一个客人说“我不清楚，但我肯定可以为您解决问题”之后，还要让赌场中的其他部门介入，这样就能在十分钟之内为顾客找到解决方案。优秀的顾客服务不能仅仅停留在向顾客说出完整的句子上，还必须让顾客参与谈话，比如请顾客坐在我们的牌桌旁边。

如果Quadrafale和Frond在谈话前就对差、好和优秀三种不同程度的顾客服务有清晰的定义，那么他们就不会因为绩效评估结果陷入冲突。

对顾客服务进行定义可以避免因绩效考核产生分歧和冲突，但Quadrafale还需要进行真正的谈话。她可以对Frond说："依据这些定义，你过去六个月的顾客服务水平是差、好还是优秀？"艰难谈话若以提问而不是做结论的方式开始，Quadrafale和Frond就能够在平静、理性和基于事实的双向沟通中进行绩效评估，Frond也更容易得到他的绩效考核评价结果。

在下一章中，我们要探索谈话的技巧，它能使谈话伙伴认可他们的绩效考核结果。在这章中，我要向你展示如何创立清晰的、可达成共识的定义。

什么是文字画面

Quadrafale和Frond创立了一个叫作文字画面的工具。文字画面是由三个元素组成的定义，这个定义可以将抽象的概念转化为具体的事例，从而帮助大家理解。文字画面的含义很丰富，下面我们就仔细研究一下。

文字画面包含三个部分

Quadrafale和Frond关于顾客服务的定义不仅仅涉及好的顾客服务，还涉及优秀和差的顾客服务。定义需要清晰的描述，这很关键，这样Frond就能明确自己的顾客服务是差、好还是优秀。概念混淆不清会导致争论和痛苦，这是Quadrafale极力避免的。

Quadrafale借用概念获得（Concept Attainment）的指导方法，通过三元素的定义（差、好和优秀）给每一个元素提供例证。简而言之，概念获得通过分析事例或非事例来了解抽象概念。

你还记得芝麻街（Sesame Street）的那首叫作《这些事情中的一个与其他不同》（*One of These Things Is Not Like the Others*）的歌吗？这里使用了高级认知心理的方法——概念获得。例如，为了给别人解释正方形的概念，格罗佛（Grover）或者大鸟先生[2]会先让你看一组正方形（事例），但有一个三角形（非事例）混杂在这些正方形中；或者为了让你学习苹果的概念，就让你看看苹果（事例），然后再让你看橘子或香蕉或梨（非事例）。通过分析这些事例和非事例，你就可以快速搞清

楚苹果（或正方形，或别的什么事物）的定义。

研究表明，我们通过学习这些事例和非事例，可以快速掌握苹果的特征，这比传统的课堂讲授，再外出实地调查，并把实物与抽象概念相比较的方法更能提高学生的学习效率。在众多关于此类主题的研究中，学生们仅仅学习理论概念之后就参加考试，成绩表明他们仅能掌握所学知识的76%，但对某个概念的三个事例和非事例进行展示后，学生的掌握程度就能跃升到88%。[3]

在艰难谈话中，提供事例和非事例就是很好的办法，但我同时也推荐创造超级事例的方法。这里有一些很好的例子。在Quadrafale和Frond的案例中，差的顾客服务代表非事例，好的顾客服务代表事例，优秀的顾客服务代表超级事例。这样人们通过事例就可以又快又好地明白抽象的概念，包括什么叫“把工作做好”，什么叫“哪些事不能做”，什么叫“把工作做得出奇地好”等。

伊莱恩是一家咨询公司的CEO，她的管理团队中每个成员都很优秀，但作为一个整体，他们存在一点问题：他们会遭受消极攻击。表面上，在每周的例会中，团队营造出团结协作、协调一致的氛围，但当经理们离开会议室、回到他们各自的部门后就开始互相诋毁，比如销售经理会对他的下属说：“财务总监是一个吝啬鬼，所以我们的销售价格没有竞争力。”财务总监也会对财务团队说：“那些傻子们不能向客户兜售产品的价值，他们只会打折。”类似的事情还有很多。

两周前，伊莱恩给她的经理们放权。“我们公司存在消极攻击的文化，现在该停止这个行为了，”她说道，“从现在起，我们在这个房间里披露的相关问题，不可泄露到房间外面。”经理们均点头称是。当然，他们一旦离开这个房间，回到自己的部门，又会跟下属们说：“哇，伊莱恩管理松散，经理们都在信口胡说。”

马上就会有人告诉伊莱恩，她对经理们的批评没有起作用。所以在下一次会议中，伊莱恩不再重复那个不成功的策略，她告诉她的管理团队说：“伙计们，今天我们要用文字画面来定义‘管理者沟通’，我们先以非事例的方法定义，如果我们把这次会议上的任何消息，哪怕一个字，告诉员工，这就是一次不好的工作沟通。”

被吓着的财务总监打岔说：“如果我们的团队成员问起开会讨论了什么，那我们怎么告诉他们？”

“这是个好问题，”伊莱恩说道，“这个问题将帮助我们定义什么是好

的沟通，谁还有建议？”

信息总监说：“我们可以这样说，‘这是一个私人会议，我必须遵守约定。’”接着，营销经理插话说：“如果真的想再加把劲把公司的沟通从好提升到优秀，我们每人都要收集员工的意见，并跟他们说，‘我针对其他经理人说了太多不该说的事情，我以后不会这样了。’”

讨论进行了一个小时，最后，大家列出了关于沟通的三个层次：差的沟通、好的沟通和优秀的沟通，也就是说，他们给出了非事例、事例和超级事例。通过这些事例，每个经理人都清楚了某些信息是否可以传到这个房间之外。通过理解差的、好的和优秀的沟通，公司构建起经理人团队平台，通过这个平台，艰难问题才能被公开讨论，才能避免消极攻击情绪。

文字画面使用具体化的语言

从总体上看，好的文字画面和有效沟通依赖具体化的语言，而非抽象语言。

很多组织制定了员工行为守则，这些守则包括开放、诚实和直接沟通。我分析过100多个组织的沟通原则，发现这些公司对员工和领导人提出同样的建议，比如，我研究过的公司中，有2 /3的公司都存在下述规则。

·“并非是因为情绪不好才不同意对方”

·“对事不对人”

·“沟通时要诚实、公正和开放”

·“彼此之间要相互尊重”

·“沟通中要显示出专业性”

这些规则看起来颇有道理，但因为是抽象语言，所以给人留下了不同的解读空间。例如，我们可以在脑海中形成一幅情绪不好的画面，但是每个人脑海中的画面都不一样。不同的人对“情绪不好”这个词的理解不同，有人认为“情绪不好”是人身攻击和大声指责，也有人认为对方不笑就是“情绪不好”。如果大家头脑中关于这个词产生的画面不一样，就算经历激烈的争论，我们对“并非是因为情绪不好才不同意对方”这句话的理解，也未必能达成一致。

要想澄清上面这个疑惑，需要大量事例、非事例和超级事例，具体

化的语言能够在你的脑海中产生形象化的画面，而抽象语言则不能，因此要多使用具体化的语言，尽量避免使用抽象语言。

例如，“快乐的小丑”“沾有唾沫星子的嘴唇”和“发白的指关节”就是十分具体的短语。在读到这些词汇时，你的脑海里马上就会出现这些词的形象。相比较而言，“有用的目的”“原创的发现”与“合理的要求”这些词汇就缺乏具体性，都属于抽象词汇。

当你在传递艰难信息或解决分歧的时候，你希望你的真相伙伴明白并记住你的信息，那么，此时，相对于抽象语言，具体词汇、短语和句子具备更好理解、便于记忆和有趣的特点。[4]

为什么使用具体语言容易让人理解、记住并产生兴趣？因为我们的认知系统由两部分构成，一个系统负责语言表达，而另一个系统负责非语言表达（画面），它们既分离又联系。使用抽象语言只能进入语言层面，而使用具体语言（你可以在脑海里形成画面）可以同时进入语言和非语言层面。你可以想一想“双代码理论”（dual coding theory），它是“两个比一个要好”的神经心理学版本。

我们明白词组“彼此之间要相互尊重”含有劝告的含义，它很抽象。如果我们把“尊敬”定义得再具体一些，或许就可以这样描述。

·我们说话应该基于事实，避免使用负面情绪词汇，如愤怒、憎恨、傻瓜、愚蠢、白痴等。

·我们不背后评论人。

·我们在一对一的交谈中，有说有听，时间各占50%。

·当与三人以上的一群人交谈时，我们邀请每个人都参与谈话。

·开始交谈前，我们需要先问一下对方是否愿意与我们交谈。

现在还不能说这就是我对“彼此之间要相互尊重”下的最高定义，你可以自行为“尊重”这个词下定义。我想说的是，通过扩展定义后，这个词的含义就具体多了，同时也更好理解、更有趣，它比“我们应该彼此尊重”这个表达要好。文字画面的一个扩展定义就是“用文字绘图——用你的文字创造一幅脑海中的画面，并让你的听众在听到这些词汇时，脑海中也能生成这个栩栩如生的画面。”这样，艰难信息就比较容易传递给真相伙伴，他们也更容易理解我们所说的话。

文字画面在行动

构建文字画面适用于任何话题，它强调操作性，在绩效考核和员工关系方面都大有可为。例如，你可以通过构建文字画面帮助员工理解顾客服务过程中哪些该说、哪些不该说，让员工明白什么是高效工作，或者什么才是优秀的团队工作。这些都是绩效考核中应用问题文字画面方法的情况。

文字画面还可以用在另一方面。例如，你和一个同事相处不好，你就可以通过文字画面的方法描述什么是好的工作关系，什么是差的工作关系；再比如，你要与一个很难对付的顾客进行谈话，你也可以构建一个文字画面，为谈话设立原则。这些都是关系化文字画面方法。

我们来看一下在不同场合使用两种文字画面方法的案例，先从关系化文字画面开始。

马特和简都是一家保险公司的经理，他们互相看对方不顺眼。马特是IT部的经理，简负责顾客投诉。在过去的一年中，他们明争暗斗不断。提起双方，他们都有一肚子抱怨的话，他们简直势同水火。上周，CEO明确表示受够了内耗，要求内部立刻停止此类内耗。所以，马特决定找一个双方和平相处、共同工作的方法。

马特知道，他们之间的矛盾部分源于利益抵触，他和简的运营目标不一致，但CEO并不认可这个借口。马特认为他和简都受到感知差异的影响。简是马特的内部客户，马特一直认为他们给简提供的服务是不错的。但当他站在简的角度上审视时，他发现自己部门的服务水平太差了，甚至他自己都被激怒了。总之，当马特想到简时不时会被低劣的IT服务困扰，他感同身受，久久不能平静，因为他也时不时能从硬件供应商那儿感受到这种困扰。

马特知道，早在半年前，他和简就应该相互配合。他不想离开这个公司，每当他用自我抽离的方法来观察自己的愤怒时，他就会感慨，如果不在这些人际纷争上浪费时间该多好。如果双方没有抵触，他和简就可以设定一些工作中的基本原则，这样工作关系能更和谐。

一早，马特走进简的办公室，使用IDEAS流程对简说：“简，我知道这样听起来有点奇怪，但你愿意和我谈谈，关于如何让我们的工作更有效率吗？我真的希望与你保持一致，可能我们各自看问题的视角不同，但我认为我们可以讨论问题，找出解决方案，一起推动工作往前发展。你愿意参与这样的谈话吗？”

简疑惑地看着马特，回答说：“我愿意，你建议我们什么时候谈话

呢？”

他们约定当天午餐后开始谈话。到了约定的时间，马特先开口说：“我不清楚你在想什么，但我认为与其回顾过去的争论，还不如大家一起向前看，勾画我们今后的工作关系。”

“继续说。”简说道。

“我正在研究一个叫作文字画面的方法，我们可以写下一些关于工作关系行为的例子，包括差的工作关系、好的工作关系和优秀的工作关系。我们可以各抒己见，反复补充完善，完成这个关于工作关系的定义之后，我们对工作中的互动就形成了清晰的画面。”

简看起来有一些疑惑，“能举例说明吗？”她说道。

马特之前就准备好了，这是一个他工作失误的例子。他想如果他给出的是他曾经把事情搞砸的例子，简也许会降低心理防御，甚至会投桃报李回馈自己。他说：“我想说的第一件事是，一个良好的工作关系就是要积极响应同事的要求。”过去，对于简在IT工作中的要求，马特多以恼怒和傲慢进行回应，甚至直截了当地拒绝。“消极响应，或在没有搞清楚是什么问题的情况下就拒绝对方的请求，就是差的反馈。”马特继续说道，“或者使用负面语言来描述请求，比如说愚蠢、傻瓜，或者用其他词不达意的语言来形容。”他停顿了一分钟后接着说：“所以我认为好的工作关系应该通过询问来搞清楚同事需要什么帮助，不能使用负面语言，只能进行事实描述。”

“我太喜欢你说的这些话了，”简说道，“比如，大家可以使用我开发的一个话术模板，比如，当某人需要帮助时，先问他几个问题，搞清楚请求的内容，一定要在三小时之内回应对方的请求，一定要使用这样的陈述句，‘我正在帮你解决问题。’”

马特马上就理解了简抛给他的这些话，但他有一点跑偏了。他闭上了眼睛，采用自我抽离的方法，设想从摄影机的视角记录这个谈话的场景。马特明白简的建议不会比一个局外人差，所以基于头脑中的FIRE模型，他解决问题的方法只能基于事实，解读和反应都是多余的。确定的事实是他喜欢简的例子，马特称赞了简，并将这个例子纳入自己的内容中，然后继续谈话。

他们经过45分钟反反复复的讨论，建成了文字画面。在解决了处理同事求助这个问题之后，他们还列出了一些其他的例子，如不搬弄是非，提供良好服务，在会议上努力沟通，妥善解决分歧，互相尊敬等。

当他们完成这些讨论后，简看着马特说：“我以后要诚实待人，马特，我不知道我们是否列举了所有好的例子和优秀的例子，但我承认这个文字画面方法比我想象的要有用得多。如果同事们认可这样的做法，那么后续将涉及很多培训和教学工作。要是过去我们能够按这种方法讨论遇到的分歧，那我们可能已经解决好多问题了。”

简和马特使用文字画面方法讨论了他们的工作关系问题，整个过程平静而有逻辑，着眼于解决问题。

下面我们来看一看问题文字画面方法在绩效考核中的应用实例。

索菲亚是一家制药公司的项目经理，她竭尽全力让她的员工劳伦承担起自己的工作，可劳伦认为“这些工作不属于她的工作范畴”。每当索菲亚分配工作时，劳伦总是转动眼珠，露出嘲讽的表情，伸出一个指头，双手抱在胸前，甚至大发脾气摔门而去。在过去的六个月里，索菲亚屡次指导劳伦，但一直没有成效。

三天前，情况变得更差了。在一次员工会议上，两人发生了争吵，之后索菲亚把劳伦留下说：“你的消极态度很不可取，你应该改一改了。”正如我们猜到的那样，谈话形势很快就恶化了，劳伦哭诉道：“这些工作之前从来都不属于我的绩效考核范围，我不能因此放下我应该做的事。”

在谈话的过程中，索菲亚感到自己非常愤怒，她也想开玩笑似的说要开除劳伦，但一个很小的声音出现在她的脑海里：“目前人手不够啊”。索菲亚在失去冷静前结束了谈话。劳伦离开了会场，索菲亚回顾了问题的背景，最后她决定再努力一次，解决劳伦工作绩效的问题，但这一次她制定了一个深思熟虑的方案。

索菲亚知道，让劳伦做她认为不属于自己的工作时，会加重劳伦的抵触情绪。索菲亚本人会把“帮助他人”看成是与呼吸一样重要的事情，但是劳伦却抵触“帮助他人也是自己的工作”这种观点。回顾过去六个月的部门工作，索菲亚知道，如果不能解决这个问题，那么最好的员工也会提出辞职。

索菲亚决定用文字画面方法试试，但这需要一点创造性。她知道，如果她邀请劳伦进行一对一的谈话，劳伦会拒绝。即使劳伦接受了她的邀请，也一定会在谈话中与她争吵，所以，索菲亚必须保证在发生争吵时，她能坚守事实并使谈话走入预定轨道。索菲亚也发现劳伦在与同事相处时要比跟她一对一谈话时表现得好得多。

索菲亚把以上要点记在心里，她请了10个员工参加会议，大家一起用文字画面方法来定义部门中的团队工作。索菲亚认为，如果没有其他员工的共同参与，她一个人无法解决劳伦的抵触情绪。她相信，让其他团队成员超越个人职责的范围定义团队工作，可以给劳伦施加正面的压力，改善劳伦的工作绩效，或者从劳伦的同事那里得到关于她表现不佳的反馈。

在这次会议上，索菲亚的开场白如下："谢谢各位今天到这里参加会议。本次会议的目的是用文字画面方法解决工作中的问题。简言之，我们一起来给部门工作下个定义，也就是对团队工作下个定义。我们依次就'一个好的团队工作看起来应该是什么样子的'给出实际的例子。"

麦克第一个发言，他说："我用手机查了一下团队工作的定义，韦氏字典是这样解释的：'工作是由若干个同事一起完成的，每个人对整个工作都有贡献。'所以我们是否可以从这里往下讨论？"

"太好了，麦克，"索菲亚说道，"谁能举一个合适的例子？我们可以从'每个人对整个工作都有贡献'开始。"

坐在麦克旁边的弗兰尼说，"上个月我用统计软件进行数据统计，想获得系统利用率报告，我必须在第二天早晨做好。这不是乔的本职工作，但他在那里守到很晚，教我使用软件。虽然他干了大量的工作，但他谢绝了我邀他一起做展示报告的请求，他说能帮助我他很高兴，他不需要额外的奖励。"

"太精彩了，"索菲亚说，"顺便说一句，乔，你为大家树立了良好的榜样，我们应该为你鼓掌。"掌声之后，索菲亚接着说道，"大家不用指名道姓，谁能举一个反面案例，也就是一个差的团队工作事例。"

麦克又开始发言，"让你看一下项目的进展情况你就抱怨，算不算？或者你的同事寻求帮助时，你却不管不顾，算不算？我想这两个例子都是差的团队工作事例。"

"我还要补充一句，"乔说，"我认为'别人不邀请就不帮忙'，也是一个差的事例。"

索菲亚很激动，这个谈话比她预想的要坦率得多。劳伦还没有说话，她只是坐在那里盯着桌下，但索菲亚并没有指望她会说话。这时，会议出现了一个意想不到的大反转。坐在劳伦的对面的吉尔说："我有一个超级事例，上周劳伦对我有巨大帮助，也许她自己还没有意识到。"吉尔说这话的时候，劳伦惊讶极了。

“我当时压力大极了，我在调试公司大会要用的幻灯片。”吉尔继续说道，“我的脑袋突然碰到了桌子，劳伦听到了我的惨叫，她把头靠过来问我有事吗，当我告诉她我面临的问题时，她说她那里还有一份公司去年开会时用的幻灯片，如果需要就拿去用。她告诉我这个文件在服务器中的位置，告诉我更换一下数据就可以了，当时真是解了我的燃眉之急！”

索菲亚不动声色地听着，但内心很震动。劳伦竟然是一个好的团队工作事例的主角？索菲亚知道吉尔仅仅是想给大家举个好例子，即便如此，依然令人感动。到劳伦说话的时候了，“谢谢吉尔，”她说，“这算不了什么，我现在才意识到，同事们给了我数不清的帮助，其中很多事情都不是他们的本职工作。我以后也要多做这些超级事例中的事情。”

索菲亚本来没指望劳伦能突然醒悟，她认为通过文字画面实践，会使劳伦产生一些压力从而促使她进步，但她没想到，劳伦竟然自己醒悟了。

普遍有效性的威力

文字画面方法可以进行定义、解释和阐述。当这些要素联合作用时，正如前面多个例子显示的那样，可以创造一个使人猛然醒悟的时刻。文字画面方法的效果好，是因为概念获得以及使用具体语言，但除此之外还有另外一个成功机制：普遍有效性（universalizability）。

设想一下，我是一个说话不讲礼貌的人，而我自己不知道。当我参加文字画面方法讨论时，一开始也没有考虑到我个人的行为，我在寻找一个大家都能遵守的行为，而且这个行为具有普遍有效性的特点。我也许不能完全认识到我说话没有礼貌，但我能想象到别人对我说话没有礼貌是什么样子的，我不喜欢这样。所以当我参与文字画面活动时，我认为设定一个标准的行为准则是合情合理的，我会说：“我说话只限于事实，我不用带有负面情绪的词汇，如愤怒、憎恨、傻瓜、愚蠢、白痴等。”我认为这就是一个好的普遍适用原则的例子。

我同意这个普遍适用的例子后，我的脑海中出现一个抱怨的声音：“嗨，伙计，还记得上次你骂你的同事愚蠢吗？”我开始感到认知失调。我赞同这个普遍适用的例子，但我感觉到有时我会破坏这个原则。但此时，我已经不能改变我对这个例子的支持态度。所以，我唯一能做

的事就是坚持履行这个原则，以减少分歧。

你还能记起第一章我们讨论真相杀手时出现的利昂·费斯廷格吗？他是认知失调理论的创始人。他的研究生埃里奥特·阿伦森（Elliot Aronson）继续了这项研究，并且凭借自身实力声名鹊起，被誉为二十世纪最杰出的百名心理学家之一。我在这里提到阿伦森是因为他做了一系列实验，这些实验也验证了我的观点。[5]

在一个实验中，他研究了加利福尼亚干旱地带大学生们的淋浴时间。[6]在一个理想的环境里，如果你发现你所在地干旱肆虐，当地限制用水，你会减少淋浴时间（你还可以做更多，当然，我们就用简单的活动举例吧）。

阿伦森让研究人员假扮成水资源保护者，在体育馆内的淋浴室外面阻止学生淋浴，他们要求学生将自己的姓名写在倡导减少淋浴时间的节水标语上。研究人员不仅要求参与实验的学生在标语上签名，还向他们提了一系列关于淋浴的问题，这就导致了认知失调的产生。

在标语上签名赞成缩短淋浴时间并不足以使你认知失调，但当你在标语上签名、回答了那一系列问题后，你开始感受到自己前后行为不一致，虽然你支持节水活动，但实际上你就是一个在用水方面自私贪婪的人。这说明，认知失调的感觉很痛苦，你会改变行为使自己好受一点。这就是阿伦森的发现。

研究人员在询问学生们过去淋浴所耗用的时间后，秘密地计算他们现在的淋浴时间。参与实验的那组学生（被问及过去淋浴耗用时间的那组学生）平均花费3.5分钟，这个时间要远远低于那些签名但未接受提问的学生的淋浴时间。

上面的情况也一定会发生在下面工作中：你和你的同事使用文字画面方法列举理想的团队成员行为，在团队会议进行中，这个方法能帮你找出差劲的团队成员，你就能通过鼓励好的团队成员行为，尽快减少差劲的团队成员行为的产生。

你也许应该注意下面这些内容

后面两个章节是关于倾听和分享事实的。它们与前面的技能一样重要，学会这些知识后你就能通过文字画面方法解决真相谈话中的问题了。

我们回顾一下索菲亚和劳伦的案例，索菲亚用了六个月的时间试图改变劳伦，但几乎没有效果，却通过文字画面方法普遍有效性的威力，在一次团队会议上引发劳伦“突然醒悟”（light bulb moment）的认知失调。就像电影中的天幕拉开，赞美歌唱起，天使下凡的场景似的。劳伦说：“啊，我知道了，我曾经一直是一个自私的人，也是一个差的团队成员。现在我明白了，我要改变这一切！”

我把“突然醒悟”当作一个“纠正性跳跃”。纠正性跳跃是一束有魔力的洞察力之光，通过它，我们不但可以知道之前的错误、正在犯的错误以及为什么会犯错误，还能知道怎么做才是正确的。

劳伦通过团队会议完成了一次纠正性跳跃，她走上了一条提升工作绩效的路。索菲亚应该持续监督并正面强化劳伦的进步，从实际效果来看，这次真相谈话非常圆满。

你也可以将真相谈话和文字画面结合起来使用，促成一个纠正性跳跃，就像劳伦提议的那样。首先，双方一起构建文字画面；其次，对文字画面进行审视，对你的真相伙伴提出这样的问题：“你如何评估自己在这个文字画面中的位置？”或者“你能想象你做了多少次非事例吗？”

不管你提出什么样的问题，你的目标，与上述淋浴案例类似，是让真相伙伴审视自己的真实工作绩效，从而产生理想化的文字画面，通过这些文字画面引发认知失调，最终促使真相伙伴改善行为。一些组织在员工入职、辅导和培训时会经常安排这些活动。

例如，你所在的组织每个月都会以文字画面的形式来提高员工的工作绩效。或许在一月份你使用文字画面改善员工之间的工作礼貌问题；又在二月份通过文字画面描述顾客服务；三月份又使用文字画面提高团队管理水平。你可以使用文字画面培训经理人，使他们迅速明白这些工作应该怎么干。

经理人团队得到了培训，他们可以对员工进行简短谈话或月度谈话以提高员工工作绩效。每个领导要为每个团队成员安排一对一的辅导课程，不仅仅说：“让我——你的上司，来评估一下你的工作绩效。”还应该这样跟员工说：“你在这个文字画面中如何评估自己？”这个方法能开发员工的核心自我意识，因为文字画面非常具体并带有大量事例，员工很快就能明白他们应该在何处努力以提高工作绩效。

今天的领导人总是希望员工更加积极工作，要有责任感并且主动采取行动。但他们转过头又会对员工说：“我已经给你反馈了，我要评估你

的工作绩效，要你对工作负责。”这样的做法就把员工当成了小孩子，即让员工接受反馈，接受工作评估，被动地对工作负责。

优秀的领导正在抛弃这种家长-孩子式的管理关系，代之以一种新型的领导力模型：把员工看作成年人。他们都有无限的潜力，他们应该有机会决定自己的未来。建立一个成年人-成年人型的动态系统，而不是家长-儿童型的模式，鼓励员工向自我领导和自我负责的管理模式发展，这样就能把员工团队培养为工作动机强、有自我实现意识、充满朝气的群体，他们就能拥有很强的责任心并且获得更好的工作绩效。

最后一点思考

几年前，我看到一个关于美国职业橄榄球大联盟的电视节目，讲述一个球队在训练营地——HBO的硬汉拓展营（HBO’s Hard Knocks）的内容。其中一集中，在第三道防守线上的四分卫（这个队员马上就要被拦截）问教练：“我怎么才能做得更好？”教练答道：“就按照你现在的做法继续做下去。”

四分卫显然没有明白他现在的做法有什么特别，所以教练的回答让他有了挫折感。他大致是这样说的：“现在的打法把我放到了第三道防守线上，我该怎么做才能上升到第二道防守线甚至到第一道防守线呢？”

之所以讲这个故事，是因为在我当经理时，我见过太多这样的工作场景。“就按照你现在的做法继续做下去。”经理们就是这样告诉他们的员工的。员工都可以这样合情合理地回答：“呀，我应该怎样设计一个季度工作计划？你能给我一些具体的安排吗？”现在你可以使用文字画面这个工具给你的员工一些具体的建议了。

[1].David Tuller,“Defining an Illness Is Fodder for Debate,”*New York Times*, March 7, 2011, accessed October 2, 2016.

[2].大鸟先生是美国以前很流行的少儿教学节目中一只黄色直立行走的鸟先生，他有很多朋友、邻居，他们共同组成了芝麻街节目。——译者注

[3].Herbert J. Klausmeier and Katherine V. Feldman,“Effects of a Definition and a Varying Number of Examples and Non-examples on Concept Attainment,”*Journal of Educational Psychology* 67, no. 2 (1975): 174.

[4].James M. Clark and Allan Paivio,"Extensions of the Paivio, Yuille, and Madigan (1968) Norms,"*Behavior Research Methods, Instruments & Computers* 36, no. 3 (2004): 371–383.

[5].Elliot Aronson, Carrie Fried, and Jeff Stone,"Overcoming Denial and Increasing the Intention to Use Condoms Through the Induction of Hypocrisy,"*American Journal of Public Health* 81, no. 12 (1991): 1636–1638.

[6].*Monitor*, APA, July 1994.

第7章 结构化倾听

你在进行真相谈话时会用到一个与谈话本身没有关系的关键技能，这个技能就是倾听。一旦确定了谈话目标，进入谈话，创建了文字画面场景，在真相伙伴刚开始说话时你就能切中主题。人们会在谈话中分享他们头脑中的内容，进行解读，产生反应并得到结果。本质上，你必须要使你的谈话伙伴有效地介入到谈话中。抓住谈话要旨的前提是深入地倾听，否则你就得不到信息。没有倾听就没有真相谈话，没有倾听只会导致双方互相讽刺挖苦。

拉尔夫·尼科尔斯（Ralph Nichols）是美国明尼苏达大学（University of Minnesota）的修辞学教授，他曾经对几百人进行研究，研究结论如我们感觉的那样，人们只能记住听到内容的一半，不管听众多么仔细地倾听，也只能记住这个比例的内容。[1]

这很有意思吧，人们的倾听能力与先天固有的保留信息的能力无关，但与我们的注意力集中程度有关，也与我们如何倾听有关，还与听到信息的结构有关。如果我们开发倾听能力，就会得到更多的领悟，而且我们的真相伙伴也会注意到我们在倾听，他们就会分享更多的信息，这样就进入了一个良性循环。

会倾听的销售人员能卖出更多的商品；会倾听的内科医生因错误操作引发的诉讼少而且患者的治愈效果好；会倾听的领导者能够激发员工的工作热情，使员工工作更投入。我自己的一项研究发现，员工干好工作的驱动力在于当他们向上司说明工作中的问题时，上司倾听并给出建设性的反馈。遗憾的是，类似的研究发现，只有1/3的领导者倾听并给出了建设性的反馈，这里存在大量倾听不足的问题。

“没有倾听”的表现方式

斯科特是一家大型制造公司的副总裁。该公司近期的一项员工调查发现，一线员工不信任他们的管理者。斯科特决定召开“超越等级沟通

会”，他不邀请一线员工的管理者（这些人处于公司组织机构图中斯科特和一线员工之间），而只邀请一线员工参加会议。

大约40名一线员工参加了会议，斯科特的开场白是这样的：“欢迎各位员工来开会，大家知道，我召开这次会议的目的是想直接听听你们所关心的事情，我想知道你们对领导者的评价，所以现在就开始谈谈吧。”

汤米第一个举手发言：“最近公司削减成本，我们都担心明年会不会失去工作。”

斯科特马上回答说：“哦，我听到你说的话了，你认为你有问题吗？至少你这个岗位的工资供应商会支付，我是公司的副总裁且年过50，你想想我的高工资，再想想我的年龄，我很难再去换一份工作，但是，生活是不公平的，对吧？”

萨莉接着说道：“我确实关心其他的问题，我的领导让我给他提建议以改善工作，我提了，但他并不听我说话。”

斯科特看着她，沉思了一下说道：“我知道你的感受，但你不必担心，你的这些感受过去后就好了。”

盖尔举手开始发言：“我的领导在绩效考核时斥责我，他说我做的工作是一大堆垃圾。”

“是啊，听起来很差。”斯科特说道，“但在我的职业生涯中，我最开始学到的就是抱怨并不会使效果变好。有时我们对艰难的反馈只能接受，工作还要继续。我认为有时会因祸得福。”

吉姆感受到了同事的愤怒，所以他插话说：“我担心这个会议不能改变任何事……”

“让我在这里打断你吧，”斯科特打断了谈话，“我知道你们都有挫折感，我明白，我也有。我们必须承认自己的错误并为它们负责，让我们多看看积极的一面并尽我们最大的努力吧。”

虽然汤米、萨莉、盖尔和吉米每个人都说话了，但似乎斯科特根本没有听他们说话。

七个短语表明“我没有倾听”

我希望上面的例子是虚构的故事，但现实生活中这样的例子比比皆是。不能认真倾听几乎在世界上每个办公室、每个家庭都存在，你不能

把很多这样差劲儿的事例塞到一个背景中，但却很容易找出一个或两个不倾听的事例。

一般当以下七个短语被提到时，就明确传达出了“我没有听你说话”的意思。这七个短语很容易被忽略，你听到的可能不是原话，但你肯定听过这些短语的不同版本。

抱怨太多，效果并不会更好

告诉对方不管他们分享的是什么信息“都是抱怨的内容”，这会打消对方继续讲话的念头。当上面例子中的斯科特说“我在听你说话呢”，之后斯科特理想的行动就是倾听。他也许不喜欢别人告诉他的所有事情，但他说他在倾听。但当他说“抱怨太多，效果并不会更好”时，他是想告诉盖尔“你说的这些话很愚蠢，都是抱怨的话，你最好住嘴。”这就是不鼓励别人说话，之后也就没有人会再说下去了。

接受它吧

还是上面的话题，跟某人说“接受它吧”就是在说“你告诉我的事情根本就不值一提。”换句话说，如果你内心强大，你从一开始就不会注意到有任何问题。

生活是不公平的

这话说得很对。当不好的事情发生时，我们对此都有感触。但我不在意听到坏事发生在你的身上，你只能承认现状并继续生活下去。

也许它会因祸得福

这是人们卷入一个艰难的环境后的一句理想化的解释，这句话的本意是说：“是的，在上周的会议中我损害了你的利益，我不愿意听你解释，我希望你正面看待这件事。如果你看到这件事积极的一面，我就不用听你抱怨了。”当盖尔告诉斯科特他的领导的失当行为时，斯科特根本就不想听，相反地，他希望盖尔将此事看成是一件好事，这样他就不用

做任何实质性的事情了。

别担心，你会克服这些问题的

很少有这种露骨且不顾及他人情绪的语句，这句话的意思是："你不必与我分享你的情绪，过一段时间，你就没有这个感觉了。"我曾经观察过一组精神病患者的训练过程，他们在练习移情叙述（empathic statements）。呈现在他们面前的是一个虚构的母亲，她的小孩刚刚去世，这些精神病患者被要求说一些话来表达移情的意思。我记得其中一个精神病患者看着扮演母亲的演员说："别担心，你虽然现在感觉很糟，但你会克服它的。"听了这话我很难受。

你认为你有问题吗

谁也不会说"我比你重要"，这就好像把某人分享某事的时刻变成了自我陶醉的机会，来排遣自己的挫折感。在听某人说话时，我们应该考虑说话的人以及他或她所说的话。当某人正在说话的时候，我们说："嗨，你说的这些不重要，还是听我讲讲吧。"可以预见到这样的情况会使结果变糟。

是的，但……

在我的一项研究中，我从早到晚跟随着一些公司经理们，来观察他们的沟通技巧。其中一个经理是一个很差的听众，在某天的会议中我数着他说"是的，但……"的次数，数到50的时候我就不再数了。重要的不是他说这些口头禅的频率，而是说出这些口头禅的后果。每次当他说"是的，但……"，谈话就陷入僵局。虽然这个经理声称他也在倾听，但当人们说话时，他的这个口头禅就是让别人闭嘴。

打断别人说话很不好

在一个关于是否倾听的里程碑研究中，霍华德·贝克曼和理查德·弗兰克尔两位教授记录并分析了74个患者拜访医生的案例。患者都抱着这样

或那样的目的去看医生，在理想状态下，医生进入检查室询问的第一个问题可能是这样的："你今天哪里不舒服？"患者通常会事无巨细地全面回答，之后就开始进行各项复杂的医疗检查。但在现实生活中，情况却不是这样的。

在74个医患对话中，只有17个患者能够全部说完他们担心的事，这个比例是23%。为什么这么低？在51起患者拜访医生的案例中（69%），内科医生打断患者的陈述，并将问题引向某一个具体的方面，患者的陈述在平均18秒内即被打断。[2]

设想一个患者坐在检查室里，一个医生进来询问道："你今天哪里不舒服？"

患者答道："我最近一直头疼……"

"说说你疼痛的情况吧，"医生随即打断说。患者似乎还有一些其他症状要和医生讨论，但说话一旦被打断，她就不太可能再回到谈话的起点并说出初始想法。事实上，在贝克曼-弗兰克尔的研究中，只有51个被打断的患者能够再得到机会回到起始状态并说完他们最初的陈述。

十几年后，另一组研究人员复制了本研究的内容，这次他们研究了264起患者-医生对话，他们发现有72%的患者在最初陈述身体不适时被打断，患者在开始说话后平均23秒即被打断。[3]

讽刺的是，医生认为患者可能会漫无边际地叙述病情，故而打断他们讲话。但是在那项研究中，只有少数患者被允许完整叙述病情，而他们仅仅多占用6秒钟的时间，[4]所以让患者完整叙述病情不会超过20分钟。这项研究表明，多用几秒钟的时间让病人叙述病情，医生会得到更完整的病情信息。

我们都有打断别人讲话的冲动，但如果我们打断别人，会妨碍沟通，损害我们"可以交谈的人"的形象，也会惹恼被打断的人。另外这使我想起了我的小孩经常开的一些玩笑：

敲门，敲门。

是谁？

是一头奶牛来打扰。

牛来打扰——

哞哞哞哞哞哞哞哞哞哞哞！！！！！！

打断别人讲话很讨厌，你同意吧？

结构化倾听

有效的倾听包括给说话的人一些正面反馈，这样我们可以得到有用的信息并且使我们的大脑关注整个谈话过程。以下趣闻会使你更好地了解倾听：一般人平均每分钟说125个词，但我们的大脑每分钟可以处理400个词。

简而言之，在倾听别人说话时，我们的大脑有很大的空间没有被利用。倾听不是一件很难的事，但很多人倾听时常常走神儿，比如猜想说话的人还没有说出的话是什么，比如列一下购物清单或想一下其他事情。大脑这样工作并不是要获得更多和更好的信息，而是因为这就是大脑的工作方式。

结构化倾听包含三个方面：引出谈话、倾听和确认。

结构化倾听之引出谈话

引出谈话我们已经很熟悉了，这是使用IDEAS流程进行真相谈话时的一个重要步骤。如果你的真相伙伴正在分享各种有趣的信息，那么你可以跳过这个步骤，直接进入倾听的步骤。

引出谈话就是向真相伙伴表明我们想倾听并鼓励他分享想法。引出谈话一般通过两个环节，首先是一段陈述，紧接着提一个问题，然后将这两个环节连在一起，我们可以说："我理解你看问题的角度，我们能不能回顾一下问题背景，看看我和你能否保持一致？"

第一个表达，即陈述，告诉真相伙伴我们想倾听他的所思所想，这能起到提醒我们自己"现在正在进入谈话阶段"的作用。第二个表达是提问，我们问"我们能不能回顾一下问题背景"是想请真相伙伴同意进入谈话状态。一旦真相伙伴说"好的"，不管他是有意识的，还是无意识的，他都会在谈话中表现出更多的谈话意愿，这样就不会使真相伙伴感到被动。

这个问题的第二部分"……看看我和你能否保持一致"就是一个我们愿意倾听的信号。我们可以这样发问："我们能否保持一致？"但这并不具有特别积极的意义。当我们说"我希望我们意见一致"或"我们需要意见一致"时，我们其实是在说"我希望你和我的意见一致"，这就不是倾听了，即使我们目的单纯并很有道理，我们的真相伙伴也会认为他们是被

迫听我们说话的。

所以我们需要重新调整谈话语言并彻底打碎造成谈话痛苦（不成功）的旧构架。我不会用命令的方式让谈话伙伴倾听，因为只有谈话伙伴主动倾听，谈话才会有好的结果。同样，我也要认真倾听谈话伙伴讲话（如果我认真倾听，最终谈话伙伴也会认真倾听我讲话）。

你可以调整谈话剧本

引出谈话剧本可以有若干种不同的方法，只要你表达出以下核心意思就可以了："我理解你看问题的角度，我们能不能回顾一下问题背景，看看我和你能否保持一致？"

假设你现在是一个电脑公司呼叫中心的客服人员，你的工作是为客户提供技术支持。每天你都要接听几十个（或上百个）顾客电话，顾客在电话里气愤地抱怨买的电脑不像他们期待的那样好用。当电话铃声响起，你可以使用程序化的开场白："你今天好吗？"但如果你在呼叫中心给顾客提供技术支持，没有理由去假定顾客会有欣赏史提夫·汪达[5]《电话诉衷情》[6]时的心情吧？你在拨打呼叫中心电话投诉关于电脑、电话、有线电视或者信用卡的使用问题时情绪肯定很严肃，那么你会向呼叫中心的工作人员诉说快乐心情吗？

你已经知道了很多换位思考的原则和技巧，你也知道谈话开始时向一个怒气冲冲的顾客说"你今天好吗"是很荒谬的。如果一个怒火中烧的女同事冲进你的办公室，你这样跟她打招呼只能使她更生气。如果你想使同事平静下来，你只需要说"我理解你看问题的角度，我们能不能回顾一下问题背景，看看我和你能否保持一致"就可以了。

如果你在呼叫中心工作，你可能会稍微修改一下这个剧本，假设你不知道电话那一端的人是谁，你可以这样说：

"嗨，我叫马克，我的工作是倾听您的意见，收集信息，帮您维修电脑。我们用几分钟来谈谈您电脑的问题，然后看看您是否可以提供其他信息，现在我们先诊断一下您的电脑，这样行不行？"

可以适当调整谈话的原始剧本以适应呼叫中心的工作环境，但这里依然有两个关键要素：首先，沟通工作要显示出你有多大兴趣站在顾客的角度倾听他们的呼声；其次，对于顾客提出的问题要先达成一致，然后继续推进问题的解决。

在与同事、员工、上司典型的艰难谈话中，通常要估计这样的谈话需要持续几分钟（至少）。如果我邀请一个员工到我的办公室里谈话，

我们双方谁也不会为谈话时间不足而担心。

但在呼叫中心或内科医生办公室，我们都会担心因为交谈时间不够而削减谈话内容。所以在引出谈话的修正版剧本中，我们可以先直言不讳地说“我们先谈几分钟”以缓和对方的担心，消除谈话伙伴的焦虑感，我们一般鼓励打进电话的人多提供一些信息，这样就会使他们感觉处于“被倾听的状态”。你可以回顾本书前面对内科医生办公室的研究，这种修正后的谈话方法很好用。

结构化倾听之倾听

结构化倾听的第二个步骤就是实实在在地倾听。在这个部分中，我们要把嘴封上，把耳朵竖起来，把大脑转起来。我们要使用在第二章中学到的FIRE模型进行结构化倾听。

糟的方面是人们何时走进你的办公室以及倾诉什么事你都无法控制。事实上，当人们处于愤怒状态（或受到伤害，或受到惊吓，或受到消极情绪的影响）时，大脑是不够理性的。如果人们满腔怒火时闯进你的办公室发泄，这样你与他发生冲突的可能性就很大。在这种状态下，你常常会遭遇毫无条理的、不能令人信服的争吵。

好的方面是使用FIRE模型可以将毫无条理、不能令人信服的争吵变成有条理和令人信服的争辩。你听谈话伙伴说话时，你会把对方的话分别放入事实、解读、反应和结果这四个容器中。

你会问：“你介意我做记录吗？我要确认我不会遗漏任何东西。”当对方不介意时，你就拿一张纸并在纸上画出2×2的表格，如图7-1所示。

如果对方是一个罕见的古怪之人，他若说：“不，你不能做笔记。”你可以追问对方：“我能知道为什么不行吗？”这将引出一个情绪化和愤怒的回答，比如“我们不是在律师办公室”或“我要你听我讲话”，对于这种反馈你千万别情绪化地回应，而应该平静地说：“我想确认我是真的理解你看问题的视角，做笔记可以帮助我记住谈话内容，不遗漏任何事情。”通过这样一番话，你就可以做笔记了。在极端的情况下，这样做也不能解决问题，那么你按照头脑中的计划进行就可以了。



图7-1 FIRE模型图

听对方说话的时候，你需要将对方的话归纳整理，将事实、解读、反应和结果放入到图7-1的模型中去。例如，你的同事帕特怒气冲冲地闯入你的办公室，指责你在近期的会议中没有表扬她。

“我没有参加上周的会议，但爱默生参加了，她告诉我，在你最新的报告里，你一直在说‘我做了这个工作’‘我做了那个工作’，好像是你一个人决定这些数据的运行。她说‘你根本就没有提到我’，你列举了所有团队人员的名字，但没有一个人能够记住我的名字。我跟你一样为了这个报告努力工作，我感觉你为了自己的利益牺牲了我，如果你想要所有的功劳，你应该告诉我。老实说，我不应该将那么多的时间和精力放在这个愚蠢的报告上，或许我应该退出这个团队。”

像上面这类谈话还有很多，甚至有人想退出团队。我们来看看帕特的言论有什么含义。

在帕特眼中有什么事实呢？这个事实是帕特与爱默生进行了一次谈话，爱默生确实记得你提起了团队中所有人的名字。你不偏不倚地提到了团队每一个成员的名字，但你并没有单独对某人进行表扬。

帕特一股脑说出一百多个字，其实只有上面所说的三个事实。这些事实表明问题需要一个解决方案，但帕特无法把这些事实展示在上面的图表中并带进你的办公室与你讨论。正如上一章提到的那样，我们仔细

分析一场激烈的谈话，并将事实从IRE模型中移走，我们会发现情况变得跟开始不太一样了。

帕特又是如何解读这个事实的呢？帕特注意到你不偏不倚地提及团队中的每一个人，这就弱化了她在团队里的贡献。帕特将这个事实解读为你把团队和她的功劳夺走了。

基于以上解读，帕特产生了情绪化的反应。帕特的反应有很多暗示，她没有明说“我生气了”或“我感到被出卖了”，这些情绪很含蓄，她说：“我感觉你为了自己的利益牺牲了我”以及“我将那么多的时间和精力放在这个报告上”。当你听到诸如“愚蠢的”等词汇时，这就表明你很可能遇到了情绪化的反应。

作为帕特情绪化反应的后果，你看到期望的结果了吗？当帕特说：“或许我应该退出这个团队。”她在表达两个结果，一个是明显的，另一个是含蓄的。明显的（可能是）结果是退出团队，含蓄的结果，或许可以这样解读：“我希望这个问题有一个圆满的解决方案。”帕特是否要求得到道歉、奖励，或其他东西尚不清楚，但她也许用这两个字表明了她期望的结果，她发出了信号，她可以接受不同的解决方案。

当某人说话时，不要插话和打断，否则会干扰讲话者，你只需要静静地倾听和做笔记。当说话的人最后停下来时，数三个数后你才能开口。我不是让你快速地数一、二、三，我是让你在大脑中这样念“One supercalifragilisticexpialidocious[7]，Two supercalifragilisticexpialidocious，Three supercalifragilisticexpialidocious。”如果不知道supercalifragilisticexpialidocious这个词的含义，看看电影《欢乐满人间》[8]，你就知道它的含义了。

停顿至少三秒再说话有两个目的，首先，慢慢地数一、二、三可以鼓励你的真相伙伴继续说话。人们不喜欢沉默，不管你信不信，在没有人说话的时候，三秒也是很长的时间。当时间过了一半后，谈话伙伴发现沉默的时间太长会不舒服，就会继续说下去。

我们希望真相伙伴尽可能一口气讲完，这可以最大限度给我们提供所需要的信息。真相伙伴给我们展示的视角越全面，我们就越能发现潜在的误会，以及诸如认知失调和选择性感知等问题。

同时，说话也是人们发泄负面情绪的一种方法（比如在重大体育比赛中，运动员面对情绪紧张需要平静下来，才能更好地起跑，利用好体能）。你可以设身处地想一想，如果你对将要开始的谈话感到紧张，你

就需要先让自己振奋，比如在走廊里走一走，过了情绪的临界值之后再进入办公室。或者可以站在镜子前面，对自己说一些打气的话，或者猛喝几口能量饮料。不管用哪种方法，试着先用几分钟的时间说几句话（这时你的反应是平静的），这样有利于平复情绪。

其次，给我们一点时间消除情绪紧张感，并且在谈话中平和、有节奏地回应对方。我们大脑的最初级，即脑干，掌握着人类的本能（对抗，逃跑，进食，生殖），你可以猜到，这是人脑最强大的部分，如果这部分高度运转起来，其他同为高度进化的脑体只能屈居其后。简单而言，如果我们任由自己的大脑依据帕特所言运转，那么我们就不能进行更高一级的推理思考。

这就是我们要慢数三下的原因，因为我们不愿意卷入帕特的IRE模型，她的模型刺激了不该刺激的大脑部位，强化了脑干（有时也称蜥蜴脑），并阻止我们进入大脑的哺乳动物区域，而这个区域是人类进行高级思维的区域。

所以当我们停顿时，我们的脑部活动也慢下来了。与帕特的IRE模型不同，我们不应该把注意力放在情绪上，应该对帕特所言进行分析和分类，用图7-1将它们归纳到事实、解读、反应和结果这四个分类中去。在神经化学的术语中，这会抑制肾上腺素（adrenalin，与应激反应有关联），而增加后叶催产素（oxytocin），这将使人们感到放松和有依靠，并进入一种“通人情的”状态。

人们在谈话中一旦进入激动亢奋状态，你首先需要帮助他们平静下来。你可以说：“你需要冷静。”但这不仅无济于事，反而会使他们更加恼怒。你应该这样做，先尽力呼出一口气，对他们的紧张状态感到惊讶，然后说：“哇，我要做个新呼吸……给我一秒钟。”这是一个不明显的信号，告诉他们反应太激烈了，也太过头了。如果你的反应像一个生气了的父母，大喊大叫地让他们安静，那么他们就会像一个任性的孩子，脾气比父母还大。但如果你表现出吃惊的样子，呼气，并且说“哇……”他们就要开始想一想了，“哦……哦，我反应过激了吧，我应该调门低一点。”

结构化倾听之确认

结构化倾听的第三个步骤是确认，这个步骤是说我们与真相伙伴合

作时要确保我们能准确理解真相伙伴所言。

首先我们要发出信号表示我们要陈述我们听到的内容，之后我们要采用FIRE模型将谈话对象所言转换成结构化且有信服力的材料，最后我们要确认我们已经理解了谈话对象说的内容。前面帕特的案例，可以用下面的方式来表达。

[开场白]我想确认我搞清楚了你说的话。

[事实]你和爱默生进行了谈话，爱默生说我不偏不倚地谈及了团队中每一个成员，没有单独对某一个人进行额外的表扬。

[解读]你认为这意味着我削弱了你在其中的贡献，没有照顾到你的利益。你把这件事看作我在抢夺团队工作的功劳以及你工作的付出。

[反应]基于上面的解读，你感到我侵占了你的利益，你感到背叛和愤怒。

[结果]作为结果，你现在考虑也许应该申请退出这个团队。

[结束语]我这么做对吗？

开场白很简单，但表达出两个清晰的信息。首先，它说："我将站在你的角度考虑问题，我确实想搞清楚你说的话。"它同时还表示"你不是在和业余人士讲话……如果我们继续交谈的话，这个谈话应该是深思熟虑的、成熟的，讨论问题应该理由充分并经过大脑"。

下一个步骤将帕特杂乱无章的话语转化成一系列结构化的想法并使其符合逻辑。你并非要在这一点上胜过你的真相伙伴或指出来并嘲笑他，你的目标在于准确理解真相伙伴的说话内容，当你掌握了这种精确的倾听方法后，你就容易搞清楚谈话伙伴说的话。

使用FIRE模型的另一个好处是便于你准确评估事情的严重程度，它不但能使你看清事情的本质，你的真相伙伴同样可以。当帕特进入办公室，她的抱怨脱口而出，像是人际关系有了裂痕，其中充满了背叛、愤怒和打算离职的意向。但我们仔细分析可以发现问题远没有那么严重。其实事实很简单，但是解读、反应以及结果都表现得太严重了（其中小道消息太多了）。

当你将他人的委屈结构化时，他们就会意识到自己有些小题大做了。我们没有试图减弱帕特（或他人）的担心，我们仅仅将帕特所言结构化和逻辑化地重复了一下。设想一下，当帕特说："我跟你一样为了这个报告努力地工作，我感觉你为了自己的利益牺牲了我。"这是很严重的事情，但如果我们这样回答帕特，"你和爱默生交谈过，爱默生说我不偏

不倚地谈及团队中的每个人，但没有单独对某个人进行额外表扬。你认为我削弱了你在其中的贡献，没有照顾到你的利益”，会出现什么结果？

用结构化的方式审视帕特的想法，她就会意识到她的反应过于激烈了；站在帕特的角度看问题也会使她情绪缓和，甚至让她改变偏激的态度。

本章是关于倾听的内容（假定我们站在帕特的角度看问题），站在帕特的角度上思考问题可以暴露出帕特的思维瑕疵以及帕特的情绪升级，而她自己还意识不到。我们努力是为了使我们和帕特双方都受到教育，使双方都明白帕特是怎样思考的。本质上我们不提供理疗，但这确实可以给沟通有问题的人们提供一个理疗式的方法，让他们深入了解沟通过程中自己的想法和感受。

在确认的最后环节要问帕特：“我理解的对不对？”如果我们在大多数情况下倾听并确认了，她可以说“对”，也可以说“不对”。如果帕特说“不对”，她接下来就会指出“……这就是你理解有误的地方”。那么你就要重新倾听一遍，加入更正后的东西，然后用FIRE模型再说出你听到的东西。

将上面的程序循环一次、两次乃至三次，并非证明你的工作失败了。事实上，这表明你有强烈的意愿站在真相伙伴的角度上思考问题。值得注意的是，这样的友好氛围是在谈话双方中的一方多次确认另一方看问题的视角后得到的。

结构化倾听扼要总结

结构化倾听使我们可以从对方的视角观察问题，可以使我们逐步化解大多数的意见分歧。

还是回到前面帕特面对的情形，我们可以使用FIRE模型站在帕特的视角观察事物，再现当时的情景，解决帕特面对的问题。一旦摆脱了IRE模型的束缚，我们就能让帕特明白是她自己反应过激，或者我们明确地表明帕特对团队的贡献（假如这是很确定的），帕特就会顺从地回到之前的状态。在最低的目标中，结构化倾听能解决双方不可调和的理解分歧；而在最高的目标中，结构化倾听能给出一个完美的解决方案。

通过一个注重细节的结构化倾听，我们能发现很多真相杀手的痕迹，而帕特看问题的视角正是基于此形成的。我在上周会议上所言会导

致认知失调吗？会不会是选择性感知呢？或者利益抵触？这里会有非常艰难的事实吗？帕特正在经历无知自信吗？

结构化倾听是一个流程，它可以展现帕特脑海中发生的事情。我们一旦有了这些事情的信息，发现其中的心理问题或逻辑问题（也叫真相杀手）就变成了一件简单的事情。对于结构化倾听不能完全解决的问题，就需要多一点洞察力来推动真相谈话。

如果对方一直说个不停怎么办

我在本章开始就指出，真相伙伴滔滔不绝地说话并不罕见，但有证据表明这种担心被夸大了。对付一直说个不停的谈话者（万一存在这种人的话）是存在有效方法的。

首先要强调的是我们不应该将别人的啰嗦视为麻烦，只要我们可以从别人的话中获取有用的信息。别人啰嗦并非漫无边际和多余的。如果我们想知道他人是如何思考的，就应该深入挖掘他讲话的细节，努力寻找他看问题的视角，所以认真倾听显得尤为重要。别人说完有用的信息后，就轮到我们继续补充了，在这种情况下，下面的方法能起到作用。

假定我们的谈话伙伴说话漫无边际，但他却能给我们提供重要的信息。现在他又开始说一些不着边际的话了，我们不能粗鲁地打断他或指责他讲话不得要领，相反，我们应该用他所言将他重新拉回正轨。设想一下谈话对象正在描述新奥尔良最后一个公司撤离时的艰难团队会议，但他突然转变话题，开始谈论小龙虾了。

“我在这个团队工作，我来聊聊这个团队，我们之前在新奥尔良相聚，是新奥尔良，之前我从未见过小龙虾，你知道我过去把它叫作新奥尔良，但我现在知道它叫‘Nawlins’。哦，那里天气太冷了，我不知道，我去过那里一次，恰好在肥美星期二[9]，在狂欢节之前。我的天啊，接着就是聚会，小龙虾，我是说很像大龙虾的小龙虾，和……”

看到了吧，这就是漫无边际地说话。我们可以从他的话中抽出一些内容，重新引导谈话进程。例如，我们可以插话说：“哦，所以团队会议在新奥尔良召开，告诉我会议的进展。”或者我们也可以这样说：“听起来团队会议有很多美食啊，告诉我会议日程是什么。”我们只需抽出谈话者的只言片语，加以复述，就可以重新引导谈话了。

如果你这样打断对方讲话：“哦，天啊，我不关心小龙虾，不管你信

不信，我之前吃过小龙虾。你能回到谈话的主题上吗？”这听起来就很粗鲁，这种不礼貌的行为将毁掉谈话。我们在重新引导谈话进入正轨时应该婉转，只需表明我们听到了对方的话，如果有趣的话，我们也可以就这些话题进行讨论。

如果对方沉默寡言怎么办

有时你会遇到与上面相反的情况，在谈话过程中如果对方沉默寡言怎么办？当你确实很想倾听，但对方很少说话，而且你没有机会使用本书所教的技巧，这的确让人沮丧。在这种情况下，你可以深入调查，挖掘事实。诗人拉迪亚德·吉卜林（Rudyard Kipling）给我们提供了一个挖掘事实的启发性方法，他写道：

我有六个诚实的仆人

我知道的东西都是他们教的

他们的名字是 什么、为什么和何时

以及 怎样、哪里和谁

我们看看这个方法是如何解决问题的。

萨莉在一所大型医院做人力资源经理。塔玛拉是一个护士，她与一个叫琼斯的杰出内科医生产生了冲突。萨莉需要搞清楚事情的来龙去脉，萨莉打电话请塔玛拉到她的办公室里谈话，萨莉说：“我想知道你怎么看与琼斯医生的冲突事件，我们能否回顾一下，使我与你达成共识？”塔玛拉回答说：“我上周与琼斯医生发生过冲突。”

萨莉足足停顿了三秒，但塔玛拉没有再说话。萨莉知道她再没有任何关于“谁、什么、何时、哪里、为什么和怎样”的信息了，所以她又深入挖掘了一点：“这个冲突的后果是什么？”

塔玛拉回答道：“这其实是两个冲突，老实说，你知道的，我们之间有冲突，但之后又发生了一起医疗事故。”

萨莉思索着，但还是没有足够的细节信息。她又深入挖掘了一下：“所以你与琼斯医生有两个冲突，结果发生了一起医疗事故。我想知道有没有其他人与琼斯医生发生冲突呢？”

“没有，这就是事情的奇怪之处。”塔玛拉说道，“没有其他人与琼斯医生发生冲突，我是唯一的一个，你知道，琼斯医生在这里工作十年了。”

萨莉要探究的细节有很多，当我们面对的对象不能提供足够的事实细节时，我们应该通过提问的方式来揭示“谁、什么、何时、哪里、为什么和怎样”。

参加会议该怎样倾听

你是否曾经参加过这样的团队会议、网络会议或者面对面的会议，会议中有几个大腕儿人物占据主导地位，通常这些人说话嗓门比别人都大，如果上司或团队领导不说话，你只能听见他们的想法、他们的主意以及他们认同的和不认同的。会议上缄默不语者发现自己被排除在会议之外，甚至那些在倾听方面从来都没有问题的人也插不进一句话。

除非声音足够大才能抢夺会议的发言权，于是你退出会议，有一种浪费时间的焦虑感，你的好主意没有机会被参会人员听到，这使你感到痛苦，更愤怒的是会议主持者竟然任由这种事情发生，这种差劲儿的会议难道不会损害会议主持者的声誉吗？

会议应该是增加价值的论坛，每个与会者都可以参与讨论，你请这些人参加会议的根本目的，不就是集思广益，以便做出更明智的决策吗？

会议中的名义群体技术

名义群体技术的设计初衷是使参会的每一个人都能够平等地发声。这个方法非常合理，它鼓励不爱说话的人说出自己的想法，同时又非常巧妙地压制了话语权很大的参会人士的调门。这个技巧要求团队领导对整个团队施加影响，毕竟这是他们的职责。

我们来看看决策是如何在团队里形成的：在一个商业会议上，每个人手中都有一份会议日程，会议的目的是讨论并决定ACME公司新项目的报价。共有七位人士应邀参与会议，每位参会人士都有独特且有价值的主张，会议的决策应该建立在这些参会人士的建议之上，所以你需要倾听每个参会人士的见解。

以下就是这个技巧的使用方法，当参会人员到会并安顿下来后，给每位参会者发几张纸，网络会议则使用网络工具使参会人员能将所写信息上传；接着，给参会人员如下会议指导：“我希望获得各位关于项目报

价的意见，作为支撑材料请给出‘支持’和‘反对’的具体理由，先给大家五分钟时间写下这些内容，然后各位将所写的意见传给我供讨论使用。”

为会议而准备的集体技巧能够快速容易地完成三件事。首先，它让每个人都后退一步进行一些实质性的思考。一些会议上的大嗓门，他们通常是突然想到一个主意就第一时间大声喊出来，从而主导会议的走向，对于这类人，这个方法很适用；其次，为会议而准备的集体技巧给每个人平等的机会，使他们的声音可以出现在会议中；最后，每个人的观点和想法写在纸上传给你后，你有机会控制局面，来对这些观点和想法进行讨论。

方法之一是每次只讨论纸上的一条建议，你可以这样说：“我们现在来讨论第一个想法，提议者认为合同的定价应该是1250万美元，比我们原来的收费高出250万美元，提议者支持高收费是因为项目时间很紧，需要从其他地方调用人力。”接着你就可以讨论第二张纸上的观点，说：“这位参会者认为收费850万美元较为合理，他指出价格听起来虽然偏低，但考虑到这个新客户能够给公司带来其他额外业务，你就能明白这个报价的合理性。”这样一条接一条地讨论，直到讨论完每一个参会人员的建议。

还有一个方法，与要求每个人都写下各自的主张不同，主持人在会议一开始就说：“我将给各位参会人员每人三分钟时间来阐述自己对这个项目的收费建议以及原因，有人发言的时候其他人不可以打断。”再强调一下，采用这个方法时，你应该马上要求项目成员（参会人员）进行深思熟虑。习惯于大喊大叫地说出自己观点的人会有所收敛，而羞于表达的参会人员会被要求站起来发言。

一个值得注意的现象：别人说话时不许低头玩手机

这是一件毋庸赘言的事，但我还是要说。情况是这样的，当你在倾听某人说话时，你的注意力在倾听上，这意味着你应该放下手机！PHUBBING这个词很奇特，与phone-snubbing意思一样，就是玩手机而冷落别人的意思。我知道，对某些人而言，这不算什么。本书我们不会涉及代沟问题。简而言之，有充分证据显示，从神经方面看，多任务是一件不现实的事，我们不能在两个不同任务中平均分配注意力。这就是说，当我们在查询手机信息时，我们就无法把注意力集中在谈话对象

上。很多人（包括我）都认为，在别人讲话的时候玩手机是一个令人讨厌的坏习惯。

詹姆士·A.罗伯茨是贝勒大学的营销学教授，他对玩手机的行为进行了研究，研究结论发表在《电脑与人类行为》（*Computers in Human Behavior*）期刊中。[10]我们每个人都应该记住其研究结论：在人际交往中，超过46%的被调查者说他们的同伴在谈话时玩手机，在这些事例中，有近23%的被调查者说这给他们的人际关系带来了问题。所以在谈话的过程中，请放下手机，认真倾听。

[1].R. G. Nichols and L. A. Stevens,“Listening to People. Reprinted from *Harvard Business Review*, September–October 1957, Number 57507,”in Harvard Business Review, *Paths Toward Personal Progress*: *Leaders Are Made, Not Born* (Cambridge, MA:President and Fellows of Harvard College, 1983); Ralph G. Nichols,“Factors in Listening Comprehension,”*Communications Monographs* 15, no. 2 (1948): 154–163.

[2].Howard B. Beckman and Richard M. Frankel,“The Effect of Physician Behavior on the Collection of Data,”*Annals of Internal Medicine* 101, no. 5 (1984): 692– 696.

[3].M. Kim Marvel, Ronald M. Epstein, Kristine Flowers, and Howard B. Beckman,“Soliciting the Patient’s Agenda: Have We Improved?”*Journal of the American Medical Association* 281, no. 3 (1999): 283–287.

[4].Lawrence Dyche and Deborah Swiderski,“The Effect of Physician Solicitation Approaches on Ability to Identify Patient Concerns,”*Journal of General Internal Medicine* 20, no. 3 (2005):267–270.

[5].Stevie Wonder，美国黑人盲人歌手。——译者注

[6].*I just called to say I love you*，美国电影《红衣女郎》插曲，这首歌不但是1984年全美全英排行榜冠军，而且还获得同年第57届奥斯卡最佳原创歌曲奖。——译者注

[7].奇妙的或难以置信的意思。——译者注

[8].*Mary Poppins*，美国电影，1964年上映，该片讲述了化身为保姆的仙女玛丽来到人间帮助两位小朋友重新获得生活的乐趣，并让他们的父母重享天伦之乐的故事。——译者注

[9].Fat Tuesday，与宗教有关的节日，这一天人们通常会牵着肥美的牛在街上游行以示炫耀，也有学者认为它起源于人们习惯在斋期之前吃掉所有的荤菜、肥肉及油脂等。——译者注

[10].James A. Roberts and Meredith E. David.“My Life Has Become a Major Distraction from My Cell Phone: Partner Phubbing and Relationship Satisfaction Among Romantic Partners,”*Computers in Human Behavior*, 54 (2016): 134–141.

第8章 用事实说话，让未来更好

进入本章之前，我们快速回顾一下从本书学到的知识。首先要熟悉四个真相杀手，我们不可以在走进某人的办公室时，将心中的想法脱口而出，如果我们这样做，真相伙伴很可能产生心理抵触、感知差异、利益抵触和无知自信，从而导致我们说的话不被对方接受。明白了我们面对的潜在障碍后，我们需要使用FIRE模型将事实与解读、反应、期望的结果分离，这样，我们就可以把信息整理得更准确、更好接受。

接下来，我们要站在真相伙伴的角度观察问题，看看真相伙伴是如何接收我们的信息的。有了确凿的信息并深入了解真相伙伴对信息的接受程度后，我们需要为真相谈话设定目标。通过展望未来，找出一个合适的谈话方法，确认真相伙伴的抵触程度以及目标的复杂性。

有了这些沟通前的准备工作，我们就可以开始实质性的谈话了。我们可以这样邀请真相伙伴进入谈话，“你愿意和我谈一谈吗？我想先回顾一下问题背景，以确认我们看问题的角度是一致的。如果不一致，我们也可以讨论一下，制定一个方案，把工作向前推进。你认为这样可以吗？”真相伙伴同意后，我们就建立了良好的对话关系，我们可以创造一个文字画面，用具体语言给出非事例、事例和超级事例，促使对方自我意识觉醒并产生顿悟，从而使双方达成一致。

在很多例子中，谈话双方可以通过文字画面解决问题并得出结论。当文字画面不够充分时，我们可以要求真相伙伴分享他们的想法，通过结构化倾听的方法从他们的想法中区分事实、解读、反应和结果。在操作过程中，我们要找出双方的分歧以及对方抵触的原因。

当我们完成以上事项后，接下来要做的就是分享事实。

剔除非事实因素

FIRE模型告诉我们，人类一般通过四个步骤分析周围的世界。我们先注意到一些事实，然后对它们进行解读，根据解读产生情绪反应，就

能得到期望的结果。事实、解读、反应、结果这四个要素共同构成了FIRE模型，在分享事实之前，我们需要用FIRE模型剔除所有非事实因素。

我们再回到之前的那个场景中。泰勒管理着技术支持部，她的下属亨特一直没有正确填写编程请求。泰勒在他办公桌旁停下说：“嗨，亨特，我注意到你没有在编程请求中填写错误日志，为了报告目的我们需要这样做，你能更新一下你的请求吗？”亨特回答道：“哦，是啊，我忘记了，抱歉。我会把没有完成的错误日志更新好，我会记住的。”泰勒道谢后离开。

一周后，泰勒发现错误日志没有更新，她又走到亨特的办公桌前说道：“嗨，亨特，我注意到你没有在编程请求中填写错误日志，为了报告目的我们需要这样做，你能更新一下请求吗？”这次亨特傲慢地回答：“规则一直在变化，你怎么能期望我们跟得上？好像我除了录入数据没做其他工作似的。程序员可以自己去看错误日志呀，不用非得我来填写，如果非要这样的话，下午我先把手头工作停下来，这样我就可以更新错误日志了。”

泰勒做错了什么使亨特做出这样的反应？与我们之前分析过的案例相比，泰勒的言谈并没有问题，但即使这样，她对亨特言行的反馈也并不是百分之百基于事实的。

我们比较下面两个版本。第一个版本中泰勒的原话是这样的：“嗨，亨特，我注意到你没有在编程请求中填写错误日志，为了报告目的我们需要这样做，你能更新一下请求吗？”我们剔除所有非事实因素，得出的第二个版本是这样的：“在你的程序请求中没有填写错误日志。”

我们比较以上两个版本可以发现，第二个版本比泰勒所言更以事实为依据，所以显得更重要。泰勒的建议中掺杂着大量具有弱化效果的词语，这会削弱工作指示的重要性。首先，使用“嗨，亨特”这样闲谈式的开场白就显得太随意了，会使对方认为这次谈话既不严肃也与工作无关；其次，泰勒说：“我注意到……”，这说明泰勒是偶然发现这个问题的，但事实并非如此，确保完成这些工作日志是泰勒作为经理人的工作职责；最后，泰勒问亨特“……你能更新一下你的程序请求吗”，这种表达方式暗指填写错误日志是一项可做可不做的工作。

在第二个版本中，“你的程序请求中没有填写错误日志”是对事实清晰明了的叙述。因为这是事实，其中没有任何起弱化作用的表达，所以

这样的言辞更有分量，更能展示工作的重要性。即使泰勒是在陈述事实，亨特依然有可能不重视这个问题，说：“那又怎么样呢？”这种情况下，泰勒可以接着陈述第二个事实：“如果你想继续在这里工作，那你必须填写这些错误日志。”

有些时候人们会抵触事实。他们告诉我：“这些事实太残酷，我宁愿用谈话的方式来表达。”我必须提醒他们，这就是真相谈话的过程。通过谈话，我们构建文字画面，我们站在对方的角度观察问题，但我们还要做更多的事情。我们要指出亨特没有填写错误日志，如果他依然拒绝改正，我们就需要向他说明事实。

假定泰勒使用上面第二个聚焦事实的版本，她告诉亨特：“在你的程序请求中没有填写错误日志。”说这些话时，泰勒没有愤怒，没有威胁亨特，也没有情绪化的反应。当泰勒坚持事实的时候，她就给了亨特选择下一步行动的自由。她将亨特看成一个独立的人、一个能独立思考并能选择正确行动方案的成年人。这就类似于告诉某人“外面下雨了”，给其提供信息，赋予其完全自由的权利，并让其自主做出选择。

相比之下，泰勒弱化了信息表达方式，这就有点像父母与孩子之间的对话，缺乏严肃性，就好像告诉某人：“嗨，外面下雨了，也许你应该考虑带一件雨衣。”这明显是父母与小孩之间的对话。

如果泰勒一开始就使用真相谈话的流程，她和亨特可能就不会是这个样子了。文字画面的方法可以解决错误日志填写不完整的问题。但就泰勒的现状而言，她需要分享事实，更重要的是让真相伙伴倾听这些事实。因为在下面两节中，我们会发现，一旦真相伙伴倾听了事实，我们就进入了真相谈话最需要注意的部分。

纠正性跳跃的威力

我们在文字画面一章中学到了“纠正性跳跃”这个概念，“纠正性跳跃”是一束有魔力的洞察力亮光，通过它我们不但能知道之前的错误，还能认识到正在犯的错误、为什么犯错，以及如何做才是正确的。这是很重要的概念，因为我们希望尽可能多地分享事实以保证真相伙伴产生“纠正性跳跃”。

罗拉和维奥莱特是同事，他们都是客户经理。上周，他们会见了公司最大的客户——詹森财务公司。与罗拉在会上的出色表现不同，维奥

莱特出现了失误，她愤怒而沮丧，并将这些情绪表现在言谈举止中。罗拉与维奥莱特进行了一次真相谈话，罗拉在分享事实时说："你在上周詹森客户会议中提出了三条建议，但它们使客户愤怒，脸色涨红。你知道我说的是哪条建议吗？"

罗拉问维奥莱特"你知道我说的是哪条建议吗"是在试探维奥莱特是否完成了纠正性跳跃。维奥莱特完全有可能在散会后想"我把事情搞砸了，我不应该那样说，我以后应该更好地控制情绪"。如果维奥莱特已经完成了纠正性跳跃，那么罗拉就没必要说这么多。但如果罗拉事无巨细，一一罗列，就有可能使维奥莱特产生巨大的抵触情绪。

纠正性跳跃表明你不必花20分钟罗列对方每一个错误的细节，但罗拉却这样做了，这就像谈论美国职业橄榄球大联盟四分位球星传球失误一样没有意义。如果你支持的球队的四分位很优秀，但他出现失误后你告诉他："这个传球失误了，对吧？"他很有可能这样回答："啊，是的，我是从脚后面扔球的，我在奔跑，我没有停下脚步。"这就是纠正性跳跃，这句话表明你不必再花10分钟说："你不会裹足不前的，是吧？"

如果某人完成了纠正性跳跃，但我们还在用事实责备他，那我们就无法进行后面的对话了，下面这个互动可以说明这个道理。

教练："你不会裹足不前的，是吧？"

四分位球员："我说了我不会裹足不前的，当然，我太傻了，我犯了一个错误。"

教练："是啊，确实很傻，你把球扔到你的脚后面了。"

四分位球员："是啊，我知道，我都告诉你了。"

这样的失败情节经常发生。某人用剧本模式进入艰难谈话，说："这是所有的反馈信息，我要传达给你。"之后就是他传达，传达，传达……直到他传达完所有细节，但这不起作用。我们需要做的事情是分享足够多的信息使对方醒悟，从而使其产生纠正性跳跃。

对于罗拉和维奥莱特这个案例，罗拉需要向维奥莱特分享足够多的信息使其完成纠正性跳跃。如果罗拉说："你知道我说的是哪条建议吗？"维奥莱特答道："不，我不知道，我认为我做得很好。"那么，维奥莱特显然没有完成纠正性跳跃，罗拉需要继续分享更多的事实。

也许罗拉说："好吧，我给你举个例子。你为什么说客户将产品宣传册印成蓝色是个愚蠢的想法？"这个新添的事实很可能使维奥莱特顿悟。

大家一起向前发展

使真相伙伴完成纠正性跳跃是有原因的。因为只有在真相伙伴醒悟后，我们才可以说：“我们来谈谈今后如何有效沟通吧。”真相谈话最吸引人的部分不是分享事实，而是讨论如何使双方共同进步。我们用头脑风暴解决问题，目的是追求美好未来。很多谈话陷入困境是因为纠结于过去的恩怨，陷入了过去没有处理好的事情中。我们回顾过去来产生纠正性跳跃，是为了对未来投入时间，设计美好的明天。

还记得我在本书的引言中说真相谈话需要创造改变吗？这极为重要。如果既没有产生变化，也没有面向未来，那么真相谈话就没有任何意义。如果我们总是责备某人，却没有努力改变，这也不是真相谈话。

如果真相谈话以一个平淡无奇的陈述“我们来讨论一下怎么做才能使未来更好”结束，则显得有些没劲，但请记住，如果我们采用了之前所说的每一个步骤，这个陈述就不会平淡。这是我们正确采用了前面列举的所有步骤及方法的证据，有了这些才能开启一个面向未来的积极讨论。

如果真相伙伴不肯承担事实的后果，怎么办

有时，人们把事情搞砸后会逃避责任并诿过于他人。你是否经历过这样的事情，某人错过了某项工作的截止日期，却将责任推到同事身上，他这样辩解：“我没有按时完成报告是因为会计部门的鲍勃，他没有按时给我提供数据，导致我的报告延误。”

经常有人找“网络不通”等借口，还有人诿过于他人（或一群人）。“他人”成为把事情搞砸的替罪羊，这样会伤害别人的感情，导致互相伤害的恶果，甚至陷入恶性循环中。

把事情搞砸却诿过于人不是一个健康和负责任的解决机制。责备不但有攻击性，还会传染。人们责备他人，就是试图转移他人的注意力，他们通常会说：“别看我，看别人。”这是为了逃避工作失误的责任。

这很像魔术师用的障眼法，目的就是转移观众视线，从而操纵把戏。责备者通常善于将谈话引入歧途。我们看一下帕特是如何面对报告延误的。你将帕特叫到办公室，接着你们进行了一次简短的对话。

上司：“帕特，你需要提交的报告已经过了截止日期，但你还没有完成。”

帕特："哦，因为会计部的鲍勃尚未给我提供相关数据，没有数据我就无法完成报告。"

如果帕特再三强调她的理由，通常上司们都会责问鲍勃为什么没有提供数据，或者怪罪会计部门，使帕特免于承担任何责任，比如没有及时通知上司、没有有效地与鲍勃合作、没有递交报告等。

当员工互相指责时，领导的任务就是将指责转化成责任，一句简单的话就可以完成转化："讨论一下我们能控制什么。"我们重新设计一下帕特和上司的对话。

上司："帕特，你需要给我提交的报告已经过了截止期限，但你还没有完成。"

帕特："哦，我无法控制，因为会计部门的鲍勃没有给我提供完成报告所需要的数据。"

上司："好的，我知道了，但我不想与鲍勃交谈，我们来讨论一下我们能控制些什么。"

帕特："我说过了，我不能控制任何事情，这是鲍勃的错，与我无关。"

上司："听着，我不想与鲍勃谈，我们看看我们能够控制些什么。我不想与所有人交谈，我不想谈论我们不能控制的东西。现在，我们能够控制的是我们的反应，我们能控制报告的某些部分。"

在这个场景中，通过引导（和再引导）使谈话聚焦核心问题：你能够控制的东西。这避免了帕特逃避责任。这不是在训斥某人，只是发表一个简单的陈述："我们不变换主题，我们不谈论别人，我们只讨论我们能够控制的东西。"

为了防止谈话方向跑偏、陷入情绪化的指责，帕特被强制要求谈论她负责的部分，这样就能够把谈话焦点从判断谁是谁非转移到解决问题上了。

讨论我们不能控制的问题，可以定义为无效谈话行为。如果讨论我们不能控制的东西，那么在接下来的30分钟内我们该聚焦什么呢？我们可能会谈论天气，但这完全是浪费时间而且对天气毫无影响。但如果我们调整方向，使谈话回到我们可以控制的内容上，就能提高谈话者的责任意识。

软化问题

我们已经讨论过如何分享事实，接着再探讨一下分享事实时常会遇到的一个挑战：软化问题，它会使真相变得模糊不清。现代社会，每个人都面对着巨大的压力，包括投身工作，获得启发，寻找乐趣以及实现自我价值，这很重要（谁不想通过工作实现自我价值呢）。这些压力引发了一个潜在的、无意识的后果，就是我们太想营造一个融洽的对话氛围了，反而使人们高兴得忘记说出真相，背离了我们开展真相谈话是为了帮助彼此提高工作效率这一初衷。

以下四种迹象表明人际技能风格过于软化，这会使真相无法被彻底揭示。

5分钟的谈话谈成了50分钟

设想一下，你给员工提出一个非常具体的建设性反馈，例如，“这个报告太长，删除1000字。”你需要得到的反馈是“我知道了，我现在就修改。”这个反馈只需要5分钟，但你却发现你与这个员工陷入了一场漫长的谈话，包括为什么要把报告删减，他有什么感受，以及你为什么指责他等。

你遇到过这样的事吗？如果有，这表明你过于讨好员工。鼓励员工与你对话是很好，分享他们自己的体会也不错，但当员工发现他们不会被批评或不需要负责时，这就出了问题。

当某人说：“对不起，我把事情搞砸了，我马上就整改。”这不能表明他在一个上司独断专行的环境里工作，反而表明他的工作效率高、责任心强。一些谈话完全可以在5分钟内搞定，所以当你发现一些5分钟的对话变成了50分钟或漫无边际的座谈会时，这是一个强烈的信号，表明你对员工的态度已经从和蔼可亲变成了一味顺从。

会议偏离主题且耗时太久

你是否开过这样的会，一两个大咖主宰会议？他们的声调比别人高，你只能感受到他们的想法，甚至当你试图约束他们时，他们依然固执己见，强行控制谈话议题，有时甚至使谈话偏离主题。

会议是一个增加价值的论坛，所有的参会者都可以参与其中。当我

们需要去控制几个不尊重他人的参会者时，这就是观点不明确的信号。当然人们应该说话，在会议中各抒己见，说明这是一个健康的团队，但会议室里确实需要存在这样的人：能控制谈话的方向，使之沿着正确的轨道进行；对时间把控有度；谈话的过程中表现出专业性。

你经常调停别人的冲突

领导经常卷入员工之间的冲突是很麻烦的事。在理想状态下，员工的行事风格应该像一个成年人，他们应该用真相谈话的方法自己解决问题，领导只在很重要的事务上保留作为调解人的权利。但如果一个领导太过乐于助人，员工就会发现，当他们申辩时，领导会代表自己的利益出面干预。这很像小孩子玩的游戏，一方扮演孩子，说："妈妈，他在看我，取笑我。"另一方则扮演家长，学着解决"孩子"提出的问题。

领导注重事实，他被下属操纵的可能性就很小；但领导太过于乐于助人或是讨好员工，那么上面的情形会经常发生。

你看到同样的问题发生多次

世界上没有不允许成员出错的组织，经营公司就有出错的成本。但如果你总能看到人们犯同样的错误，这就是一个信号，表明他们没有倾听真相，他们需要改善工作。

我不建议走到另一个极端，就是员工讨厌风险、怕被开除，从而谨小慎微地工作，这也是一种危害。最好找到一条中间道路：错误不可避免，但要避免反复犯同一个错误。

以上四种迹象可以提醒你注意潜在问题，包括揭露问题过于软化以及披露事实不足。为什么在沟通过程中常常出现问题过于软化的情况呢？我发现表扬三明治（Compliment Sandwich）、逃避责任和建议是导致软化问题的三个原因，下面我们逐一进行分析。

沟通错误：表扬三明治

真相谈话需要维持一个微妙的平衡。当我们不加掩饰地揭露事实时，真相伙伴就不能敞开心扉，他们的防御性也会增强，使他们不听我

们说话；但当我们对真相有所保留时，真相伙伴就不能得到他们需要的信息，他们也就不会改变自己的行为。

平衡并不容易，只有少部分领导者能把平衡工作做好。最近的情况是这样的：弱化表达问题的倾向在蔓延。我最近进行了一次网络调查。这项调查评估了1　800多位领导者的建设性批评，其中一个问题要求人们回答以下哪个陈述最能代表他们。

A.员工需要知道确定的事实以反映其工作绩效，包括差、好和优秀。我不会情绪化地讨论他们的绩效。

B.我没有时间给员工持续反馈。如果员工想知道他们自己的工作绩效，他们可以和我约定时间探讨。

C.虽然一些员工会被我批评甚至会感到被冒犯，但给出建设性意见时，话应该说得重一些，因为建设性意见本质上是批评意见。

D.员工比较爱听我的建设性意见。我经常使用表扬三明治（先表扬，之后批评，之后又表扬），如果员工不听我的，他或她就不能进步。

大约31%的参与者选择了A，这个结果很好，因为这个选项与大多数建设性批评相关；只有3%的人选择B（这是放任不管的方式）；14%的人选择C（这是一种严厉）的方式；让我担心的是51%的人选择了D。[1]这些选项中的一些情绪可以接受，因为毕竟你不希望员工排斥自己，但表扬三明治比较少见，还是用建设性的批评方法比较好。

设想一下，你的上司打电话让你去他办公室一趟，他用表扬三明治给你一些建设性批评。你的上司可能这样说：“你是一个世界级的人才，绝对是顶级人才，你是部门里最聪明的员工。但在周例会中你遇到了很不愉快的情况，这伤害了你的感情。都是因为你太杰出了，我希望你干出成绩来。”

以上的谈话中我只听到了我很聪明、很杰出，我只记住了上司的赞美之词，说实话，如果我不重读一下上司说的这些话，我很难记住上司竟然在中间批评了我。在这里，建设性的批评与表扬很不相称，从实践上看，人们通常记不住谈话中间的内容，这在心理学中被称为序列位置效应（serial position effect）。举例来说，在记单词时你容易记住头尾的单词，中间部分的单词很容易遗忘。

研究发现，列在尾部的单词比中间的单词被记住的可能性要高3~5倍。我也不建议你将员工叫到办公室里对他们一顿猛批，因为这个行为

等同于无效，这个观点贯穿于本书的始终。但我们有义务帮助员工提高，传递信息时掩饰和弱化问题是我们的失职，这样会导致员工无法接收这些信息，也就不能改善他们的工作。

沟通错误：逃避责任

要想成为一个伟大的领导者，你就不能怕被当成坏人。我不在这里讨论具体的“坏人”的情况，如告诉某人“你被开除了”或者“你今年不能提薪了，原因是……”。被看作是“坏人”也包括告诉某人“我希望你改变提交报告的形式”。伟大的领导者会给下属建设性意见以及其他的艰难信息的反馈，如果你这样做，你就拥有了伟大领导者的某些特质，即使被看作“坏人”也没有关系。

举个例子，你跟某人说：“听着，我认为你工作很出色，但是鲍勃——新来的公司副总裁对你工作的某些地方并不满意，我们来讨论一下这些问题。”逃避责任的表现之一就是在反馈艰难信息时将责任推到他人身上，这样自己就可以甩掉“坏人”的标签。实际上，逃避责任常常适得其反。

逃避责任的行为在工作场所比比皆是，比如下面这些就是。

·“你知道，如果我能决定的话，我愿意给你涨薪8%，但新来的公司副总裁坚持只能给你涨2%。”

·“你知道，我并不想让你负这个责任，但总经理肯定听到了你和客户的谈话，总经理亲自打电话来说这个问题，我控制不了啊。”

·“我们正在取消远程办公，这明明是一种很好的工作形式，但人力资源部要求我们回办公室上班。”

领导将反馈工作推到他人身上就是逃避工作职责，这会导致以下后果。

·影响员工关系

·损坏领导力以及员工的工作友情

·鼓励组织中的责备文化

鼓起勇气给你的同事反馈艰难信息并不会给你树敌，反而会加强你的领导能力，帮助下属成长并促进职业发展，从而完成更艰巨的任务。如果你逃避责任，将反馈信息的责任推给他人，那么你会失去这些本可以作为经验的教训。员工唯一可以学到的东西是“那个新来的公司副总裁

是一个傻子”，这样原本可约束的行为会变成问题行为，员工会把新来的公司副总裁当成敌人，而不是一个能够改变公司现状、令人振奋的新领导。

不应该把新来的公司副总裁（总经理或人力资源经理）甩在一边（不要用他们的头衔作为逃避责任的借口），而应该以事实为依据展开谈话，告诉员工：“好的绩效应该是：_____，你的绩效表现没有达到这样的标准，我们来谈谈如何使你达到高绩效。”这样的沟通方式能营造一种正式的沟通氛围，使员工明白你是一个很严肃的人，让员工变得有责任感，并完成你期望的行为改变。这是员工和管理人员建立和谐工作关系的基础。

还有一个原因表明逃避责任不可取，那就是，它把你放在出卖他人利益的位置上，任由他人批评。同事和上司都不愿意当你的替罪羊，即使艰难反馈确实来源于他们。假定帕特是公司新上任的副总裁，她走入你的办公室，这样说：“你的下属在与客户沟通时把事情搞砸了，我希望他退出项目。”这种情况下告诉员工反馈信息来源于帕特并不能给你加分，但帕特很可能以此为由向你讨说法。逃避责任将你定位成这样的人：不能完成自己的任务，爱责备，把组织闹翻天。这样你就失去了同事和上司的信任，他们不再给你反馈必要的信息。

最后，如果我们逃避责任，“供出”帕特或新来的总经理或其他人的名字，这就好像我们在跟员工说：“在这个组织里出卖别人的利益没有关系，看看我刚才就是这样做的！所以大胆地往前走、责备别人吧。在工作场所中，责备他人就是一种赌博游戏！”关于这些内容的研究有很清楚的结论：责备是会传染的，我们越是责备他人，身边就会有越来越多的人感觉责备别人并无不妥。

如果你需要给出反馈，你就应该对这个反馈负责，这是做事的底线。在反馈的过程中不能以逃避责任的方式来损害同事或上司的利益。谈话必须坚持以事实为基础，它会给你勇气、使你能够坦率地说话，不会使别人感到愤怒，这样你就可以将艰难的谈话转变成教练式的谈话，以实现积极的行为转变。

沟通错误：建议

你会给别人提建议吗？我们时不时地会给别人提建议，但你知道别

人憎恶被建议吗？他们几乎不采纳建议，甚至当有人提供建议时，他们会产生防御心理，感到愤怒或被侮辱。我们很清楚，任何含有应该、必须、试试等词汇的陈述句都是建议。下面这些表达就是建议。

·“如果我是你，我就系蓝领带。”

·“你试过重新启动电脑吗？”

·“你应该跟鲍勃谈一谈，他知道他在干什么。”

·“你应该试试其他的市场，价格会很好的。”

下面五个常见的原因，可以解释为什么给别人提建议不起作用。

为什么给别人提建议不起作用1：判断

当你给某人“不请自来”的建议时，通常传达出一个不易察觉的批判性信息，这就是：“你显然没有我聪明，如果你足够聪明，你就能搞清楚我的意思了。”你可能没有刻意地传达这个信息，但听话听音，接受你信息的人很容易听出这句话背后的潜台词。

更严重的是，如果你一直提供这些“不请自来”的建议，你的同事很可能回击你，他们用词不确定，他们会指出你的错误。你可能认为自己的信息对他们有帮助，或许你认为你知道的比他们多，但你不是在说服某人，让他一定要听你讲话。试想一下，听你说话的人听到的都是“你应该……你最好……”，他们会这样想：“这个傻瓜凭什么给我这些建议？他应该先把自己的事情弄好再来跟我说话。”

为什么给别人提建议不起作用2：指手画脚

当你给某人“不请自来”的建议时，你本质上就是在告诉某人要做什么事，这暗示你知道事情能否起作用的全部情况。但你怎么可能知道呢？你既不知道所有背景情况，你也不知道别人的情绪，更不知道他或她做事的动机，在这种背景下，你怎么能说你是专家呢？

下面这种建议就没有任何建设性的价值，“如果是我的话，我就____。”因为不是你，也不是你来做决定，提供“不请自来”的建议只会提高真相伙伴的预警级别，并建立防御墙以阻碍谈话信息的有效交流。用提问的方法获得更多信息才是有效的做法。但需要注意，有时我们提的问题也类似于伪装后“不请自来”的建议。

我最近有过这样一次经历，当时我正在客户那里，我的笔记本电脑突然死机了，客户打电话叫IT部门的人员来帮忙。IT部门的人员来了以后，问我的第一句话是“你试过重新启动电脑吗？”也许每个人都会这样问，但这实际上是一个行动指示，也就是一个建议，下面就是我对这

个“建议问题”的反应。

我讽刺地想，“天呐，你是说你可以重新启动笔记本电脑吗？我想不到这个办法吗？我们每天都开机，我从来都没有想过用关机来解决这个问题。你这样的天才人物想出这个解决方案，他们给你开的薪水太少了！”

当然，我忍住没有回击他，我回答了他的问题。如果他问我“电脑死机后你做了什么事情？”其实与“你试过重新启动电脑吗？”迥然不同。一种说法试图以合理的方法收集信息，而另一种则是“不请自来”的建议。

我并不是说你不能给对方暗示或指示。上级告诉下属如何行事，这没有任何问题，但即使如此，你也必须小心地确保你给出的是指导而不是建议。因为如果你给出了建议，那你就为自己设定了一个变数很大的可怕场景。下面就是一个这样的例子，一个上司在看她的下属写报告。

上司：“我不会把这些颜色用到报告里，我会用亮一点的颜色。”

员工：“是啊，很对。”

当天晚些时候，员工完成了报告并交到上司手里。

上司：“这是什么啊？我让你用亮一点的颜色。”

员工：“不，你说你会用亮一点的颜色，但我喜欢用这个颜色。”

上司：“听着，当我告诉你干什么事的时候，你要按照我的要求干。”

员工：“好的，下一次告诉我你想要什么颜色。”

作为上司，你有权力（和义务）给下属指导并纠正偏差，但是上面例子里的建议措辞像是推荐而不像工作指示，这造成了误解，同时也浪费了所有人的时间。

为了避免出现这种情况，遵循下面这种简单的原则就很有用：如果你想告诉下属某事必须做，要坦诚地告诉他们，不好意思说只会给他们造成一种可做可不做的错觉，使他们不会执行你的指令。

为什么给别人提建议不起作用3：缺乏弹性

当你给出建议的时候，你只给听众两个选择：采纳或忽略。如果你的建议得到采纳，说明听众默认你是正确的，而他或她是错误的，这会自动给你的聪明程度加分，这是一个危险的情形，它会增强真相伙伴的防御心理。

当你的建议被忽略，你就会自动想到“我告诉你这样做”，这也会导致对方防御心理的增加。对方没有采纳你的建议，把你提供建议看作是

侮辱行为，这会使对方不再尝试与你讨论其他事项（或同一问题的其他方面）。可以肯定的是，如果你总是提建议并且缺乏弹性，这会使对方努力逃避你。

为什么给别人提建议不起作用4：自我陶醉

坦率地说，有时我们给出建议就是在展示我们的聪明，或者我们感到被忽略了，所以我们希望得到一种被需要的感觉，于是我们把自己伪装成对他人有帮助的形象。

丽莎大学毕业后就在一家公共关系公司工作，多年来她工作努力，当上了客户经理。尽管她在职业上很成功，但她儿时就有的、过于追求完美的情结影响了她现在的发展。因为这个情结，丽莎习惯给员工"不请自来"的建议，当下属听从她的建议并取得成功时，丽莎会把所有功劳都拿走。慢慢地，员工都发现了这个情况，现在大家都设法在她开口之前就堵上她的嘴。

真相谈话需要被有效地听到并产生效果，不能搞阿谀奉承和拍马屁那套。如果你想要别人（你的同事或下属）听从你的意见以便他们获得成功后你能够收获所有的功劳，但你却不给真相伙伴任何选择，他们不得不承认你比他们更聪明、更好、更有智慧也更强大，毫无疑问，这将激起对方的心理抵触。

为什么给别人提建议不起作用5："不请自来"的建议

大部分建议是"不请自来"的建议，这说明别人没有请你来纠正、评论或指导——别人仅仅是日常的闲聊，无需获得建议。你趁别人不注意的时候提建议，那么你说的话几乎不可能被听到。

如果有人主动要求你提供建议呢？真实的故事是这样的，那天早上我全身正装、身着新衬衣和领带走下楼梯，我问我的太太安德里亚："你认为我应该打红领带配这件衬衣吗？"

严格地说，你认为我期待什么样的回答？我希望她告诉我，我不应该自作主张地选择着装，因为我的服装颜色搭配得太难看了吗？我会回楼上换衣服吗？当然不会。我需要太太确认我的着装正确，这就是目的。

虽然也有例外（我认为这样的例子很少见），没有人会需要建议并且真的看重这个建议，因为人们在行动的过程中收到你给出的相左的建议，他们就不能把已经开始的事情继续下去了。如果某人确实需要别人的建议，那么他应该在事情开始前就询问（就比如我刚才系领带的例

子），但世界不是这样运转的。

设想一下，如果安德里亚给我建议是：“如果是我，我不会选择这个颜色搭配。”

如果太太的建议会提高我的抵触程度，我会这样回答她：“嗯，你这样说是因为你不懂时尚。”

反过来，她可能会带着报复的心态回答我：“嗯，我不懂时尚，那你问我干什么？”这样的对白会持续下去，直到我发现自己身处一堆麻烦之中，其实我只是想听她说我穿衣很帅。

还有另外一种情况，人们让别人提意见是为了引入争端。格拉迪斯很小的时候就嫉妒姐姐里沙，并与姐姐争宠。她时刻找机会想把姐姐比下去。当里沙失业时，格拉迪斯打电话假装安慰她，格拉迪斯故意说她对自己的职业很不满意，“我不知道怎么办”她这样说，之后她就等待里沙上钩。

于是里沙建议格拉迪斯四处寻找有无换工作的可能，甚至给格拉迪斯推荐工作机会。格拉迪斯立刻气愤地回答道：“像你这种没有工作的人还给我提建议！我至少是有工作的。”没过几分钟，里沙就落入了格拉迪斯的圈套，随后两人就爆发了冲突。

你也许不愿意承认，几乎所有人在向别人寻求建议时，实际上希望别人给出“错误的”答案，或者仅仅为了显示我们比别人更优越，或仅仅为了消除不满，因为这样可以提供一个“倾倒”不满的场地，而不是说出真相的机会。

强化问题

软化问题的反面是强化问题。有时对下属要求太严反而得不到期望的结果。我们明白，每一个人都对最终结果存在压力，但这里要注意度的把控：压力适度则下属可以取得好的绩效，压力太过则达不到目标。以下三种迹象表明你对下属要求过于严厉。

你一进入房间大家就停止说话

你太严厉的最明显的迹象就是你一进入房间，大家就由叽叽喳喳变成鸦雀无声，这说明大家对你由尊敬变成了惧怕。这恰好与一般人的理

解不同，大家停止说话不一定是在议论与你相关的事情，而是大家害怕你。

还记得上学时你遇到的严厉的老师吗？只要她一进入教室，学生们立刻停止说话，因为大家害怕招来她的大喊大叫（或者被送入校长办公室）。如果你进入房间时大家变得鸦雀无声，那么很可能那个严厉的老师闪回在了你员工的脑海中，这就说明他们对你的态度已从尊敬转为惧怕了。

我们都希望开会时很快进入主题，谁也不愿意把办公室变成一个闹哄哄的咖啡屋，但良好氛围下的安静和话说到一半时的戛然而止是有区别的。

当你给出意见时，下属一言不发

每个领导（不管其领导风格如何）不是给出严厉的反馈，就是给出建设性的批评意见。但理想状态是在你给出反馈意见时，下属回应或者提出问题。也许他们让你更清晰地说明反馈意见，抑或他们坚持己见，或者他们会礼貌地拒绝你的建议。最好的情况是他们这样反馈你：“哦，你是对的……我清楚了，我需要改变一下。”

当下属一动不动地坐在那里、一声不吭地应对你的建设性批评意见，这通常是一个信号：他们已经在心里拒绝接受你的建议了（他们这样做是为了在你的语言攻击下好过一点）。如果建设性意见过于尖刻，听众就会产生防御心理，拒绝倾听，也就不会产生纠正性跳跃。对于你的建议，听众也不会做任何积极的或有建设性的行动。如果你发现不止一个员工产生这样的状态，这说明你需要改变你的严厉态度，将反馈意见由“批评性”转变为“建设性”。

你占据了60%以上会议时间

在训练高级经理人时，有时我会参加他们的会议，我会记录经理人说话的时间和其他参会者说话的时间（我像老式体操学校的教练一样经常使用秒表来计时），如果经理人发言时间占据60%以上，这就说明经理人的领导风格很严厉。

会议（meeting）和集会（assembly）有所不同，在集会上，参会

者进入房间，组织者通过一段独白给出一组信息。如果有一个声明或有一个新政策要宣布，那么，单向信息传递是可以接受的。

会议则不同。在会议中，每名参会者都要输出信息。你要求他们提供建议，这有利于你汲取他们的创新性想法，如果只有你一个人在会议上说个不停，则上述沟通成果都不会产生。

有时会议上领导一直发言可能是因为他们静静坐着会难受，可能是他们自我意识（ego）太强，抑或多动症作祟，或者其他原因。有时领导垄断了所有的谈话，是因为下属太怕他们以致于不敢开口说话，这会导致很多问题。你可以在下一次会议上试一下，停止说话几分钟，如果下属自然地接过话茬继续讨论，说明你不存在太严厉的问题；但如果你面对的是让人难受的鸦雀无声，或者大家面面相觑等待你再次说话，这就可以说明问题了。

以上三种迹象表明你过于严厉且富有攻击性。但什么样的沟通方式会导致过度的严厉呢？责备和过于自信。下面我们分别分析一下。

沟通错误：责备

责备常常与追究某人责任相混淆。当你想让某人承担责任时，你实际上是想表达："这个问题是你的责任，现在出错了，不管什么原因，你都有责任纠正它。"你的话会使被指责的人感到不爽，但他或她必须接受你的指责，并解决问题。

与此相反，当你因为某事责备某人时，就好像在说："这件事是你负责，现在出错了，全是你的责任，你应该感到羞耻和难堪，你不应该让这样的事情发生。"责备就是情绪上的攻击，会使对方抵触心理增强。

让某人对某事负责就是安排一个修复工作，而不是挑剔错误。如果知道谁能解决问题，我们还会关心是谁出的差错吗？即使我们知道是谁造成了失误，消除失误才是我们的头等大事。

责备几乎没有建设性，它破坏性的力量大多来自于负面的情绪。责备者是想让被责备者感觉不爽，而非解决问题。

吉莉供职的公司的一个大客户试图把业务转到竞争对手的公司，吉莉向上司汇报此事却不受重视。她竭力挽留那个客户，但她所在的公司既无人力也无物力来履行客户合同中的承诺，但其他公司却有履约能力。

她知道她的上司听到这个消息会不爽，但她认为自己不会受到责备。所以当上司责备她时她很惊诧，上司说：“你为什么不早告诉我，如果你早一些告诉我，我也许能挽回损失。”吉莉默默地忍住委屈、回到自己的办公桌前。她的同事都知道这是上司在发泄情绪。最后，公司失去了这个客户，大家都认为她的上司是一个傻瓜。如果她的上司能够这样说话就好了：“我们不去纠结是谁造成了失误，从现在起，我们想办法挽回那个客户。”

出于历史和情绪的考虑，责备他人没有任何好处。责备某人让他感觉不爽，这有助于解决问题吗？除了使情绪短期发泄出来，让负责的人知道他们把事情搞砸了，再没有其他作用了。

“你”和“我”的表述

你听某人说过多少次“你说话不着边际”？想想看，如果别人这样说你，你会有什么体验。你难道会笑着回复说：“哦，对不起，我换一种表达可以吗？”但一般不会这样，如果是的话，也是别人强迫你这样做的。在这种情况下，你的大脑通常会逃离谈话，或者愤怒地用语言回击。

“你说话不着边际”这样的话，乍一听好像不会给别人造成伤害，但这就像是用手指指着“你”进行指责，它暗示别人缺乏知识和理解力，没有能力清晰地表达自己的观点。如果你用了“你”这个词，听起来就有攻击的味道。

当你使用“我们”这个词，其实是想表达“你”的含义，但这与使用“你”的效果一样差。下面就是一个例子。

查尔斯拥有一个销售公司，米拉贝勒是他的妻子，负责公司账目管理。查尔斯笃信花钱才能挣钱的信条，他在广告上投入巨资，雇佣大量员工，还经常搞娱乐活动招待客户。

而米拉贝勒对支出很谨慎，她认为查尔斯花钱大手大脚，而且这些花费根本没有必要。她经常跟查尔斯这么说：“我一直在关注账目，我们花钱应该谨慎一点”以及“你不认为我们应该多在家里吃饭吗？”

查尔斯对米拉贝勒的责备毫不在意，他经常这样回应妻子：“绝对有必要！仔细管理我们的钱款很有必要。”米拉贝勒对丈夫花钱一事很沮丧，查尔斯则依旧像过去一样花钱。

“你没有听我说话”和“听我说话”

通常以下两种陈述都包含着责备的意思：“你没有听我说话”及其简化版“听我说话”。这两种陈述表明“我的信息很完美，任何的理解不足都

是因为你没有注意听我说话”或者“只要你听我说话，你必然会同意我的观点；如果你不同意，一定是你自己出错了”。不管是哪一种陈述，都充满了指责，它会提高真相伙伴的心理抵触等级。

设想一下，如果我们不是去指责对方，而是承担了缺乏理解的全部责任会怎样？效果会好得多。毕竟别人有没有收到我们的信息并不重要，而让别人理解我们的信息更重要。

开始，我们可以把“你说话不着边际”改为“你可以帮助我理解这个问题吗”；我们也可以将“你没有听我说话”改为“我可能没有解释清楚自己的想法。”

人们听到修改后的陈述就会减少防御心理。修改后的陈述没有责备意味，反而承担了信息分享不足的责任。更重要的是，这些修改后的陈述就像伸出的合作之手，邀请我们与真相伙伴携手理解信息。

沟通错误：过度自信

过度自信就是你对自己太过于自负，这样肯定会加重对方的防御心。以下几种陈述都是过度自信的常见表达。

·“谁给［此处填写人名］投票就是傻瓜。”

·“［此处填写国名或城市名］真是不可救药。”

·“平克·弗洛伊德（Pink Floyd）是一支很差的乐队。”

·“平克·弗洛伊德乐队发明了迷幻与太空摇滚音乐，为当代音乐提供了另一种选择。今天的抄袭者应该给平克·弗洛伊德乐队支付版税，因为没有平克·弗洛伊德乐队就没有他们。”

过度自信的表现传达出这样一个信息，“别打扰我，别跟我讨论这样的问题，别试图理解我的感受，别试图说服我。”

过度自信有两个明显的问题。

其一，它给潜在的谈话对象发出信号，即这个谈话只有一个结果，就是你要同意我的观点。

其二，它暗示其他人都是白痴。因为它是这样表达的，“我对这个问题有非凡的理解，显然你没有这种洞察力。我本来没有必要告诉你这些，但我告诉你之后，你若还不相信我的洞察力，那你真的很愚蠢。”

真相谈话的本质是成年人之间的对话，目的在于给真相伙伴分享足够的信息使其完成纠正性跳跃。一旦他们的脑洞大开，你就要抓住时机

进一步说：“我们讨论一下未来怎样才能把事情搞得更好。”如果谈话不能聚焦改变，就不是真相谈话。

如果你听到你的谈话对家在责备别人，下面这个简单的陈述可以使谈话重新回到中心议题：“我们讨论一下，看看什么是我们能够控制的。”

真相谈话要求微妙的平衡。表扬三明治、推卸责任和建议在沟通交流中都是错的，因为这些做法会将真相谈话变软、使谈话无效。注意这些越界行为出现时的警示标识，包括谈话时间过长或偏离主题、被卷入调停他人的冲突和反复出现同一错误等。

相反地，过于严厉和进攻性地展示事实将会使真相伙伴主观上拒绝接受，并使真相谈话偏离正轨。注意这些越界行为出现的警示标识，包括你步入房间后突然出现的沉默现象，下属静静地听你说话而没有反馈以及你占据了60%以上的谈话时间。责备和过度自信是沟通中常见的两大误区，它们会导致你在传递信息的过程中过于严厉。

[1].Because of rounding, the percentages only total 99 percent instead of 100 percent.

结语

到现在为止，本书已经谈到了很多分享真相的方法。作为总结，我们先从真相谈话的主要步骤开始。

真相谈话的八个步骤

真相谈话有以下八个步骤：

·步骤1：了解我们回避真相的原因

·步骤2：聚焦事实

·步骤3：换位思考

·步骤4：设定有效目标

·步骤5：对话而非对抗

·步骤6：创造文字画面

·步骤7：结构化倾听

·步骤8：用事实说话，让未来更好

下面我们来回顾每个步骤的要点。

步骤1：了解我们回避真相的原因

进入真相谈话时，要注意可能发生的四类抵触：无知自信、感知差异、心理抵触和利益抵触。这四类抵触是人们不愿意承认和接受真相的最主要原因。

无知自信源于培训不足，缺少反馈，或是邓宁-克鲁格效应。这是一种认知偏见，反映出人们对某些事情无能为力，但却不能认识到自己的无能。

当人们已经接受了一种完全不同的真相后，要使其相信新的真相并非易事。真相杀手中的感知差异取决于人们对世界的不同看法和已经存在于他们头脑中的参照系和参照物。你的真相伙伴不会轻易接受你的反

馈，但他们都知道你对同一事物会有不同的看法。

心理抵触是由于人们同时持有两种相左的信念，这使他们产生一种心理不适的现象。当认知失调发生时，人们倾向于选择自我感觉比较好的那一种信念，来缓解心理紧张状况。

最后，在真相谈话中，金钱会起作用。在金钱的刺激下，出现了第四个真相杀手——利益抵触。

步骤2：聚焦事实

开始真相谈话前，你应该知道什么是真相。每个谈话都有四个层面：事实、解读、反应及结果（**FIRE**模型）。使真相伙伴能够倾听的最好方法就是先放弃解读、反应以及结果（**IRE**模型，是情绪的包袱，含有判断及负面能量），仅仅聚焦事实。

SCOUT工具可以使事实从IRE模型中分离出来。你应该清楚，事实包括如下特点：具体、公正、客观、不带有感情色彩和及时。下面几个要点可以帮助你记住事实。

·事实应该清晰，不应该包括下面这些词汇，比如：总是、从不、永远、不可能和一直是。

·事实应该是客观的，不能软化真相。我们常常告诉自己软化信息是为了使信息接收者易于接受，但这样做其实是为了使自己与分享客观事实时预期出现的心理不适相分离，希望这样能使自己好受一点。

聚焦事实也可以弱化我们的情绪包袱。在谈话的过程中，我们努力着眼于当下，是因为盘旋在我们脑海中的过去的包袱让我们分心。FIRE模型是一个重新评估这些背景情况的过滤器。

步骤3：换位思考

一旦提炼出真相，你就要爬进真相伙伴的脑海中，从他或她的视角审视这个问题。换位思考是一个实用的方法，它可以在传递艰难信息的时候，使你的真相伙伴进入状态并开始倾听你讲话。

当真相伙伴看到我们正站在他们的视角观察世界或审视问题时，他们会感到被倾听和理解，而没有被攻击和侮辱。作为回应，真相伙伴的防御心理会降低并开始倾听我们说话。

使用真相杀手作为心理检查表会使换位思考较为容易实施，这个检查表可以评估真相伙伴是否正处于无知自信、心理抵触、感知差异和利益抵触之中。把真相伙伴看成一个独特的个体时，我们就容易站在他或她的角度上换位思考，而将其视为群体中的一员反而不容易做到换位思考，从你的头脑中叫出真相伙伴的姓名便于做到这一点，比如在句子中这样表达，如“我将与简/鲍勃或其他人进行一次真相谈话。”

步骤4：设定有效目标

当你弄清了事实并了解了真相伙伴看问题的视角，就到了你真正进行真相谈话的时候了。如果真相本身难以表达，而且你的真相伙伴正身处几个真相杀手的包围之中，这时你需要通过几个阶段来推进真相谈话。首先你要设定有效目标，但要避免以下三个不恰当的目标。

不恰当的目标1：我需要得到一个道歉

在分享真相的艰难时期，要某人说出“我错了”是一个很常见的目标。但如果你试图强行获得道歉，这并不能保证你得到真诚的道歉，这个道歉也不会使真相伙伴产生永久的行为改变。记住，真相谈话的目的是帮助真相伙伴改掉有害行为。

不恰当的目标2：我要让你承认你错了

一般人都认为让某人认错是证明自己正确的绝佳之路，但这通常行不通。“我要你承认你错了，我才是正确的”是一个输赢对立（winner-loser mentality）的好斗心态，这将给谈话带来危害。

不恰当的目标3：我要让你因你的所作所为感到不爽

把让某人感到不爽作为目标，从来就不是一个好主意。真相谈话既不是发泄怒气，也不是寻求报复。把促成真相伙伴改变作为目标需要理性思维和战略方法。

“6个月之后”方法

用这个方法能够帮助你避免外部情绪的纷扰，使你能够客观地正视目标。设想你和你的真相伙伴从现在到6个月后一直互相交流，在展望未来的交流时，需要回答以下四个问题：

1.在六个月里，我希望我们发展成何种关系？

2.在六个月里，我希望发生什么变化？

3.在六个月里，我希望做些什么事？

4.在六个月里，我希望我的真相伙伴做什么事？

以上四个问题的回答将构建你的目标。

一旦我们使用这个“6个月之后”的方法为真相谈话设立目标，我们还要考虑战略方法的使用。一些目标可以用15分钟的谈话完成，而有的目标也许需要一个小时，有的甚至需要多个分离的谈话构成一个谈话集合。目标的复杂性和真相伙伴的抵触程度这两个因素能帮助我们制定战略，比如你是需要一次性谈话，还是需要经历多次谈话。

以下是你可能遇到的四种不同的组合。

1.简单目标和轻微抵触（只需要一次简洁的真相谈话）

2.复杂目标和轻微抵触（需要一次耗时较长的真相谈话）

3.简单目标和深度抵触（需要一次耗时较长且强度较大的真相谈话）

4.复杂目标和深度抵触（需要一个多阶段的谈话集合）

步骤5：对话而非对抗

你是否有过这样的经历，你试图就某件重要的事情与某人交谈，但此人不听你说话。这种挫折感使你想抓住此人并将你的话一股脑地灌进他的大脑，但这种对抗通常不起作用。

对抗只会带来抵触，它们的表现方式多种多样，比如对方拒绝目光接触，保持沉默，简短粗暴地回答，声称记不清过去的事情，将话题引入无关的主题，提供众所周知的信息，以台词式的语言作答，收回以前的陈述，或干脆以“无可奉告”作为回应。

使用IDEAS流程是唯一有效的方法，这一方法由五个部分构成，它可以改变真相伙伴的行为。这个简单的流程提供了一个开放平台，使双方可以对话（而非相互攻击），你向你的真相伙伴发出信息，表明你准备与对方“心平气和”地分享信息，而不是与对方打架，也不向对方大喊大叫。IDEAS流程不会软化信息，按照这个流程的要求，你是与你的真相伙伴讨论问题，而不是冲着他们大喊。

IDEAS流程的五步法

第一步I：邀请他们成为伙伴——“你愿意与我就XYZ问题谈一下吗？”

第二步D：解除你的戒备——“我想评估一下这个问题，并确认我与

你达成一致。”

第三步E：消除责备——“如果我们看问题的视角不同，我们可以一起讨论并制订计划，推进工作往前发展。”

第四步A：承认他们有控制的权利——“你认为可以吗？”

第五步S：设定一个时间限度——“你想现在安排谈话，还是中餐之后？”

IDEAS流程的每一步都有明确的目的。当这些步骤组合在一起时，就会产生一个多米诺骨牌效应，极大地减少听众的抵触，使他们进入谈话状态。

问题的威力

如何有效提出问题在本书中多次出现，也是贯穿本书的核心议题，IDEAS流程就很好地给出了实例。你注意到提出问题和做出陈述二者是分离的吗？这是故意为之。IDEAS流程的目的就是将潜在的对抗转化为谈话，实现转化的唯一方法是向谈话伙伴提出问题。

使用IDEAS流程进行提问存在一定的风险，对方有可能说：“不！我不想与你谈话。”在我们的想象中，这种事情虽然不常发生，但偶尔也会发生。被对方拒绝也别害怕，这很正常，当人们说“不”的时候，他们是在告诉我们，他们不知道谈话会走向何方。当某人向我们说“不”时，我们可以用这个问题来回应：“我能问为什么吗？”这句话的目的是发现抵触的来源。当我们的回答表现出关切和好奇心时，我们就进一步展示了我们想了解对方视角的决心。

步骤6：创造文字画面

当每个人对真相都有不同的定义时，发生争论几乎是必然的事情。如果我们对真相缺乏一个清晰和能达成共识的定义，那么就会出现很多不同观点，所以需要用文字画面的方法解决。文字画面可以将抽象的概念转化成具体的事例，这样便于每个人明白。

步骤7：结构化倾听

在展开真相谈话时，你需要掌握一个与“谈话”无关的关键技能，这就是倾听。一旦设定了目标，开始对话，创建文字画面，你在谈话中就

会直击要害，你的真相伙伴就会真正开始谈话。人们会分享他们头脑里的信息，揭示对信息的解读、反应和结果，通常他们会告诉你所有你应该知道的事情，你应该有效地把控它们。如果倾听不够深入，你就不能得到这些信息；如果没有倾听，你就不能进行真相谈话，你只能得到谈话双方的攻讦。

以下七个短语表明“我没有听你说话”，你听到的可能不是原话，但你肯定听过这些短语的其他版本。

“抱怨太多，效果并不会更好。”

“接受它吧。”

“生活是不公平的。”

“也许会因祸得福。”

“别担心，你会克服这些问题的。”

“你认为你有问题吗？”

“是的，但……”

为了避免以上七个表述，在谈话过程中不要打断真相伙伴说话。打断别人讲话会严重妨碍沟通，毁坏我们自称是“可以交谈的人”的名声，甚至会激怒正在说话的人。

有效的倾听包括给说话人一些正面反馈，这样我们就可以得到有用的信息，我们的大脑必须关注整个谈话过程。我们采用的方法叫作“结构化倾听”，它包含三个方面：引出谈话、倾听和确认。

1.引出谈话：引出谈话就是向真相伙伴表明我们想倾听他的感想并鼓励他分享想法。

2.倾听：倾听就是把我们的嘴封上，把耳朵竖起来，使大脑转起来。使用FIRE模型可以使谈话更有逻辑。

3.确认：确认就是我们与真相伙伴合作时要确保我们能准确理解真相伙伴所言。

步骤8：用事实说话，让未来更好

准备分享事实时，我们需要分享足够多的事实来保证真相伙伴产生“纠正性跳跃”。这是因为一旦他们脑洞打开，就到了我们分享事实的时候，我们可以说：“我们来讨论一下将来如何做得更好吧。”

此时也是展开头脑风暴和解决问题的好时机，或者也可以规划美好

未来。很多艰难谈话执迷于回顾过去，没完没了地唠叨过去的错事。虽然我们确实需要回顾过去来完成一个“纠正性跳跃”，但在理想状态下，我们应该将大部分时间花在设计美好未来上。

责备

责备具有侵略性和攻击性，而且非常不健康。责备还具有很强的传染性，当大家彼此责备时，我们可以用一句话“讨论一下我们能控制什么”将责备转化成责任。

软化问题

人们在分享事实时常会犯的一个错误是软化问题，它会使真相变得模糊不清。现代社会，每个人都面对着巨大的压力，包括投身工作，获得启发，寻找乐趣以及实现自我价值，这很重要。这些压力有一个潜在的，无意识的后果，就是谈话氛围太轻松，使人们高兴得忘记说出真相。所以我们需要避免三种常见的软化问题的做法，包括表扬三明治、逃避责任和建议。

强化问题

与软化问题相反的就是强化问题。严格要求员工使其取得优异成绩与要求太严以至压垮他们，二者之间存在明显的界限。责备和过度自信是沟通中常见的两大误区，它们往往导致问题强化。

到这里你已经掌握了本书的精髓。真相谈话就是一个谈话过程，在这里你可以说出艰难的真相，你的真相伙伴将接受这些真相并拥护真相。从技术层面来说，真相谈话就是基于事实的对话过程，旨在减少听众的心理障碍，使其能够倾听、接受并使行为发生变化。不管你是正在使他人接受一个伟大的发现，或者说服一个员工在规定时间之内完成工作，或者阻止同事的愚蠢举动，还是请求上司告诉你她发飙的原因，如果你掌握并使用真相谈话的方法，那么你传递的艰难真相将更容易被对方接受。

致谢

我不喜欢陈词滥调，但确实有太多人需要感谢：相关领域的研究人员、培训师以及数以百计的各类客户。若没有上述人员的努力，本书以及它背后的研究内容将是无本之木、无源之水。

我想特别强调以下人士对本书的重要贡献。

安德里亚·布尔焦·墨菲医生是世界级的临床心理学家，她是我的妻子和终身伴侣，同时也是我思维创造的共鸣板。我们从高中开始约会，我每天都能从她身上学到东西。伊莎贝拉和安德鲁是我的孩子，他们每天都使我精神振奋，激发我对未来人文精神的热爱。我的亲人们是我事业的灵感之源。

琳恩·艾德勒是我十几年的同事，是我的私人编辑。我非常感谢琳恩的帮助，在所有与我合作的人当中，她才思敏捷，是最了解书稿内容的人，琳恩的帮助使本书能够顺利成稿。

吉尔·萨瑟兰虽然是我工作团队的新人，但她承担了大部分的运营责任，她把工作做得有声有色。吉尔是所有和我一起工作的人中最为出色且能按时完成工作的人。

马克·福捷是我的出版商、战略伙伴和朋友。他的真知灼见非常有价值，总能起到很大的作用。我要特别感谢麦格劳-希尔教育中心的编辑团队，尤其是谢丽尔·林格和冬妮娅·迪克森，他们认识到本书的价值并顺利推进本书的编辑工作。

最后，我十分幸运地得到了许多有智慧人士的鼎力相助，包括特洛伊·帕尔默、保罗·韦克曼、乔纳森·威尔逊、阿尔巴·阿莱曼、约翰·希恩、丹尼斯·霍夫曼、乔安妮·霍维斯、瑞克·黑格、理查德·汉弗莱、托尼·菲斯特、安东尼·尼维拉、凯文·安德鲁斯、菲尔·鲁宾、内德·菲奇和汤姆·格林伍德。

版权声明

Mark Murphy

Truth at Work : The Science of Delivering Tough Messages

ISBN:9781260011852

Copyright © 2017 by Mc Graw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by Mc Graw-Hill Education and Post & Telecom Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2018 by Mc Graw-Hill Education and Post & Telecom Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何电子或机械的方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和人民邮电出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权© 2018由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与人民邮电出版社所有。

本书封面贴有Mc Graw-Hill Education公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号： 01-2018-2237



天生管理者

1. 引言
2. 第1章 了解我们回避真相的原因
3. 第2章 聚焦事实
4. 第3章 换位思考
5. 第4章 设定有效目标
6. 第5章 对话而非对抗
7. 第6章 创造文字画面
8. 第7章 结构化倾听
9. 第8章 用事实说话，让未来更好
10. 结语
11. 致谢

1. 开始阅读
2. 封面
3. 书名页
4. 版权页
5. 正文